

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Identifikace příležitostí a hrozeb organizace automobilového průmyslu

Identifying Opportunities and Threats of Organization in an Automotive Industry

Autor:

Irena Ondračková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Irena Ondračková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: Identifikace příležitostí a hrozeb organizace v automobilovém průmyslu  
Identifying Opportunities and Threats of Organization in an Automotive Industry

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické vymezení strategické analýzy
  3. Charakteristika vybrané organizace
  4. Praktická aplikace strategické analýzy
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.  
HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.  
VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

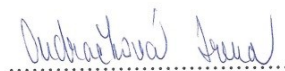


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7. května 2015



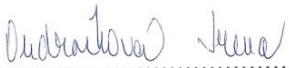
Irena Ondračková

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji že,

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4.5.2015 .....

  
.....  
Irena Ondračková

## Poděkování

Je mou milou povinností poděkovat Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za profesionální a podnětný přístup při vedení mé bakalářské práce. Rovněž děkuji majiteli společnosti XY za věnovaný čas a poskytnuté informace, nezbytné pro vznik této práce.

## Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoretické vymezení strategické analýzy .....	5
2.1	Strategické řízení.....	5
2.2	Strategická analýza.....	6
2.2.1	Externí strategická analýza .....	7
2.2.2	Interní strategická analýza .....	14
2.3	Finanční analýza.....	19
2.4	SWOT analýza .....	23
3	Charakteristika vybrané organizace.....	25
3.1	Základní informace o organizaci.....	25
3.2	Charakteristika automobilového průmyslu .....	27
4	Praktická aplikace strategické analýzy .....	29
4.1	Analýza vlivu obecného prostředí.....	29
4.1.1	Politické a legislativní okolí .....	29
4.1.2	Ekonomické okolí .....	32
4.1.3	Sociální a demografické okolí .....	34
4.1.4	Technologické okolí .....	36
4.2	Analýza vlivu oborového okolí .....	39
4.2.1	Porterův model pěti sil – analýza konkurence .....	39
4.3	Interní analýza.....	41
4.3.1	Faktory vědecko-technického rozvoje .....	41
4.3.2	Marketingové a distribuční faktory.....	42
4.3.3	Faktory služeb a řízení služeb.....	43

4.3.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	43
4.3.5	Faktory finanční a rozpočtové .....	44
4.4	Finanční analýza.....	45
4.4.1	Ukazatele aktivity .....	45
4.4.2	Ukazatele zadluženosti .....	45
4.4.3	Ukazatele finanční stability .....	46
5	Návrhy a doporučení.....	48
5.1	Analýza SWOT .....	48
5.2	Ukazatele SWOT analýzy .....	49
6	Závěr .....	52
	Seznam použité literatury .....	53
	Seznam obrázků.....	57
	Seznam tabulek .....	58
	Seznam zkratk .....	59
	Seznam příloh .....	60

# 1 Úvod

V době 21. století je v organizacích na celém světě kladen velký důraz na řízení, a to jak na strategické tak i na taktické nebo operativní. Dnes už existuje jen málo organizací, kde by řízení nehrálo důležitou roli, a to alespoň na té nejnižší operativní úrovni. Řízení představuje soubor aktivit týkajících se plánování a následné kontroly, které jsou zaměřeny na zlepšení výkonosti organizace.

Podnikatelský úspěch v tržní ekonomice závisí především na včasném předvídání potenciálních příležitostí a hrozeb strategického charakteru. V současné době je ve světě upřednostňována internacionalizace a globalizace trhů, která přináší stále nové potenciální příležitosti v podnikání. Pro efektivní využití nové příležitosti je ale nutné, analyzovat situaci na trhu a následné vytvoření strategického plánu, bez kterého se z nové příležitosti může zanedlouho stát pro organizaci hrozba.

Tato bakalářská práce se bude zabývat nejvyšší úrovní řízení, a to řízením strategickým. Základními manažerskými činnostmi tohoto řízení je plánování, organizování, vedení a kontrola. Všechny tyto úrovně se liší především délkou časového období, použitými zdroji pro předpověď, výši vynaložených finančních prostředků, mírou kompetencí rozhodování aj. Strategické rozhodování je formulováno na několik let, a v důsledku může velmi ovlivnit budoucí vývoj organizace, a to jak na pozitivní tak i v negativní úrovni.

Cílem této bakalářské práce je určení příležitostí a hrozeb na trhu pro konkrétní organizaci. V rámci tohoto cíle budou nejprve definovány pojmy z oblasti strategického řízení, strategické analýzy. Dále v rámci teoretické části budou vymezeny konkrétní metody a techniky, které jsou následně aplikovány v části praktické. V závěru této práce bude popsáno doporučení, ke kterému by se organizace měla přihlédnout.

Téma „strategická analýza v organizaci“ jsem si vybrala z důvodu zájmu o tuto problematiku. Zajímalo mě, jak složité může být určit co je pro organizaci příležitostí nebo naopak hrozbou. Jaké informace jsou pro analýzu důležité, jak je to fyzicky náročné, jaké metody použít pro správné vytvoření strategické analýzy.

Tato bakalářská práce bude rozdělena do šesti kapitol. V první kapitole je popsán cíl bakalářské práce a krátké shrnutí. Druhá kapitola se bude zabývat teoretickým



vymezením strategického řízení a strategické analýzy. Kde budou popsány jednotlivé části strategické analýzy a metodiky, které budou v těchto částech použity. Ve třetí kapitole bude popsána organizace, která poslouží ke zpracování této bakalářské práce. Další, čtvrtá kapitola bude popisovat aplikaci strategické analýzy na vybranou organizaci. Pátá kapitola bude pojednávat o doporučeních a návrzích pro budoucí vývoj organizace na trhu. Šestá, poslední kapitola bude obsahovat slova na závěr.

Tato bakalářská práce se bude skládat ze dvou částí. V první polovině práce bude popsána teoretická část, která bude následně aplikována do praxe. Data použitá pro tuto práci se budou opírat o vnitřní informace konkrétní organizace, která na trhu působí. V zájmu udržení její anonymity, nebude v této práci uveden její název. Pro účely této práce bude označována jako organizace XY.

## 2 Teoretické vymezení strategické analýzy

### 2.1 Strategické řízení

Strategie je chápána jako soubor dlouhodobých cílů podniku, ve kterém jsou obsaženy jednotlivé kroky jak těchto cílů v budoucnosti dosáhnout. Obsahuje chování podniku v podnikatelském prostředí, vymezuje nutné činnosti, které jsou nezbytné pro dosažení stanovených cílů a alokuje zdroje, důležité pro rozvoj podniku.

Strategie specifikuje podrobněji na jaký segment zákazníků se zaměřit, kolik výrobků vyrábět, v jaké kvalitě, za jakou cenu. Součástí strategie mohou být i možná opatření, při nepříznivém vývoji, metody jak tomuto vývoji zabránit a nástroje, které mohou být použity.

Strategie je podkladem pro strategické řízení, které vede k dosažení strategických cílů. Strategické řízení by mělo být aplikováno v určitých, na sebe navazujících krocích. Je popisováno jako nikdy nekončící proces, na sebe navazujících kroků, které se neustále opakují. Začínají určením vize podniku a strategických cílů, přes strategickou analýzu zakončenou výčtem řešení, které mohou nastat (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Strategické cíle představují výsledek, který je v budoucnu očekáván. Je to pozitivní žádoucí stav, kterého podnik dosahuje prostřednictvím svých činností. Velikost a struktura cílů je dána vizí a budoucímu vývoji podniku. Podle potřeb podniku se formulují cíle, např. snížení nákladů, zvýšení zisku, zlepšení konkurenceschopnosti aj.

Dle Hanzelková et al. (2013) by měly být strategické cíle vyjádřeny způsobem SMART, který představuje akronym pro požadované vlastnosti cílů:

- S (stimulating) – cíle musí být stimulující k lepším výsledkům,
- M (measurable) – cíle, kterých bylo dosaženo, by měly být měřitelné,
- A (acceptable) – cíle by měly být akceptovány důležitými stakeholders<sup>1</sup>,
- R (realistic) – cíle by měly být reálné,
- T (timed) – dosažení cílů by mělo být v určeném časovém horizontu.

---

<sup>1</sup> Stakeholders – tento pojem zahrnuje nejen vlastníky společnosti, ale i ostatní subjekty, které jsou s touto společností spojeny (např. dodavatelé, odběratelé, věřitelé, aj).

Strategické řízení by mělo být velmi důležitou součástí každého podniku. V podniku je uplatňováno především top-managementem nebo vlastníky firmy, a to v souladu se dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji, ale také mezi podnikem a prostředím, ve kterém podnik působí. Důležitou a také nezbytnou součástí strategického řízení je průběžná kontrola, a to jak dílčí tak i celková (Červený et al., 2014).

Důležitost strategického řízení spočívá v rozpoznání, tvorbě a následného udržení náskoku oproti konkurenci, dosáhnutí tzv. konkurenční výhody, která je v době tržního hospodářství a vysoké konkurence podstatou pro úspěch. Podnik, který má velmi úspěšnou strategii může oproti konkurenci získat náskok a tím i vyšší postavení na trhu. Podstatou konkurenční výhody je dělat nejen lepší produkty, ale důležitější je se od konkurence odlišit. Podnik, který dělá nebo má něco co je pro konkurenci obtížné ne-li nemožné získat, je tato skutečnost považována za konkurenční výhodu, ze které plyne jedinečné postavení na trhu (Sedláčková, Buchta, 2006).

## **2.2 Strategická analýza**

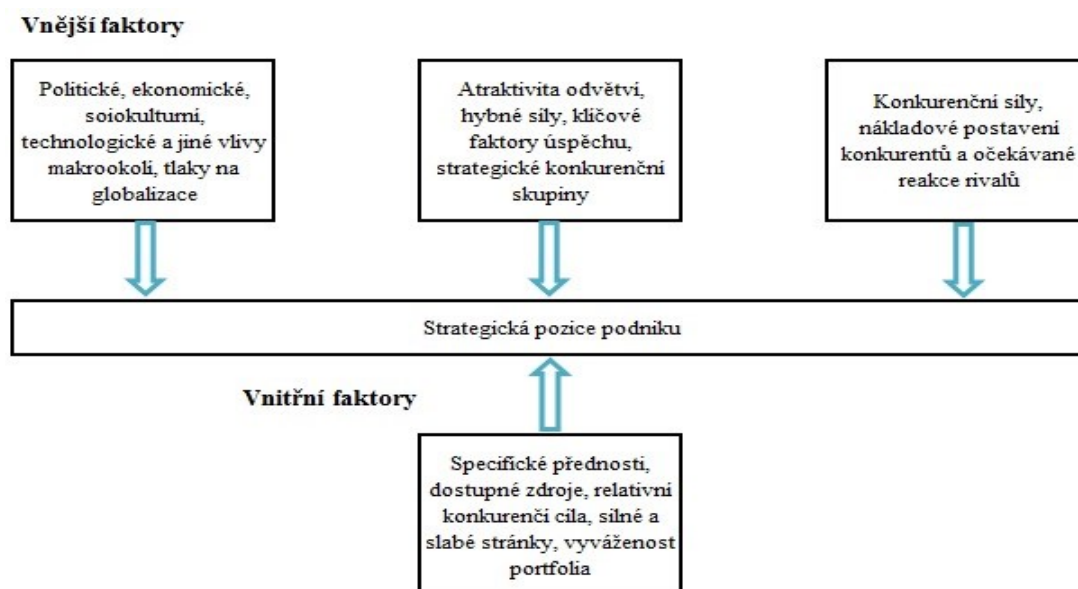
Základním předpokladem pro vytvoření efektivní strategie, a tím i získání konkurenční výhody je poznání okolí podniku. Podstatou je snaha o identifikaci příležitostí a hrozeb, které mohou podnik v okolí potkat. K tomu účelu se využívá strategická analýza, která je tvořena vzhledem k prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, a zároveň vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím podniku (Kovář, 2008).

Dle Kováře (2008) jsou dvě základní části strategické analýzy:

- interní strategická analýza – analýza vnitřní situace podniku, je důležitá pro určení konkurenční výhody,
- externí strategická analýza – analýza okolí, slouží k odhalení příležitostí a hrozeb, vyplývajících ze změn celého hospodářství.

Strategickou analýzu je možné vyjádřit pomocí schématu vyjadřující vztah mezi vnitřním a vnějším prostředím (viz obrázek 2.1 Strategická analýza). Na obrázku je patrné, že strategickou pozici podniku ovlivňují jak makroekonomické vlivy, atraktivita odvětví a její hybné síly, konkurence, ale také vnitřní podnikové zdroje a přednosti.

**Obrázek 2.1** Strategická analýza

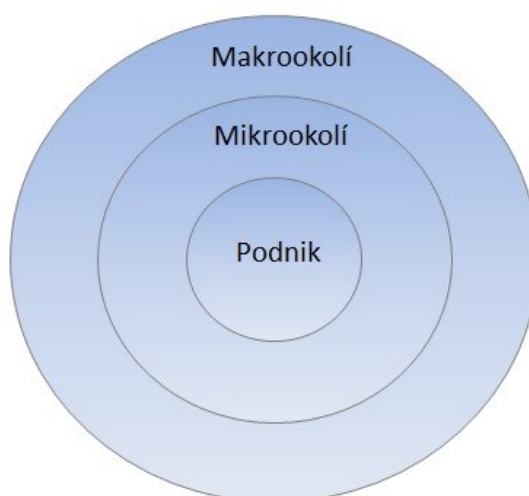


Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, s. 10)

### 2.2.1 Externí strategická analýza

Okolí podniku se nejčastěji rozděluje na dvě oblasti: oblast mikrookolí, která je dána odvětvím, označováno také jako podnikatelské prostředí a oblast makrookolí, zachycující všechny odvětví v hospodářství (viz obrázek 2.2 Vrstvy v podnikatelském prostředí).

**Obrázek 2.2** Vrstvy v podnikatelském prostředí



Zdroj: Johnson et al. (2005, s. 64), upraveno

### 2.2.1.1 Analýza makrookolí – obecné okolí

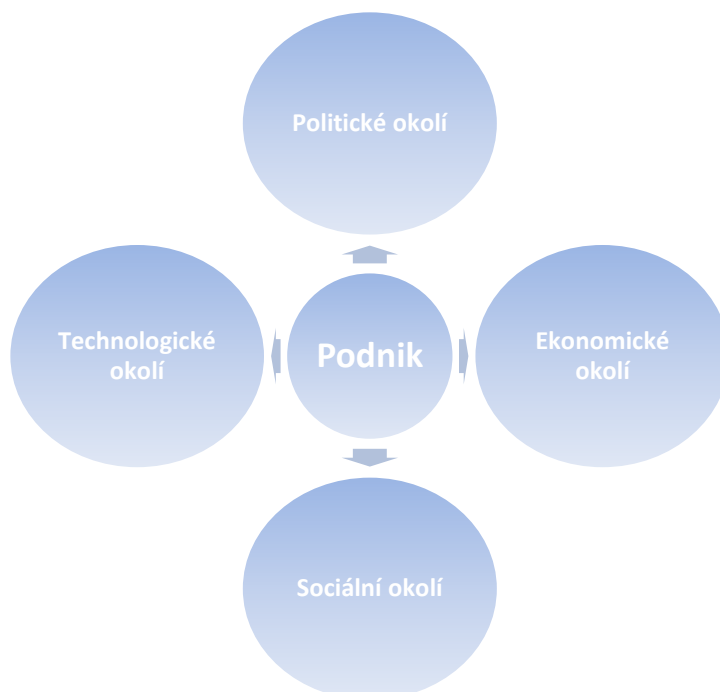
Dle Keřkovského, Vykypěla (2002, s. 34) by měla být „analýza vnějšího prostředí zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.“

Obecné okolí tvoří širší okolí podniku tzv. makrookolí, který tvoří politický, ekonomický, sociální a technologický celek, v němž se podnik pohybuje. Pro všechna odvětví jsou stanoveny stejné podmínky, které nemohou podniky ovlivnit ani si je určovat.

Těmito faktory se zabývá metoda PEST, která analyzuje čtyři základní součásti makrookolí (viz obrázek 2.3 Grafické znázornění metody PEST). Každá ze čtyř částí okolí působí na odvětví a podniky jinak.

- politické a legislativní okolí,
- ekonomické okolí,
- sociální a demografické okolí,
- technologické okolí.

**Obrázek 2.3** Grafické znázornění metody PEST



Zdroj: Johnson et al. (2005, s. 68), upraveno

**Politické okolí** zahrnuje celou politickou scénu země. Politická rozhodnutí, se velmi podílejí na dalším vývoji, a to hlavně ekonomického směru. Legislativní okolí

zahrnuje celou legislativu státu, kterou se všechny subjekty na trhu musí řídit. Řada legislativních zákonů ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Pro subjekty na trhu to mohou být pozitivní rozhodnutí nebo naopak negativní. Mezi nejdůležitější politické stěžení patří zákony, vyhlášky, nařízení vlády ale také právní akty Evropské unie. Příkladem mohou být:

- výše daně z příjmů fyzických osob,
- výše daně z přidané hodnoty,
- výše minimální mzdy,
- zákon pro žadatele o řidičský průkaz.

V **ekonomickém okolí** je posuzován celkový stav ekonomiky, který ovlivňuje podniky v dosahování efektivnějších výsledků. Při formulaci nových strategií, musí být na tyto faktory brán zřetel, protože změny těchto faktorů mohou ztížit dosahování předem stanovených cílů. Úkolem strategické analýzy, je tyto změny předvídat, a do nové strategie je zahrnout. V souvislosti s ekonomickým prostředím jsou nejčastěji zmiňovány tyto faktory:

- míra inflace,
- výše průměrné nezaměstnanosti v MSK,
- výše průměrné mzdy v MSK,
- směnný kurz.

Do **sociálního okolí** jsou zařazovány společensko-sociální, ale také demografické faktory. I ty mohou být pro subjekty na trhu důležitou veličinou. Struktura obyvatelstva se vyvíjí a společně s novými trendy se mění i jejich preference a uspokojování potřeb, které se vyvíjejí v závislosti na kulturních, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických faktorech života. S rozpoznáním nových trendů v sociálním okolí roste i pravděpodobnost získání konkurenční výhody. Do sociálních faktorů lze také zahrnout např:

- míra motorizace,
- výše nově registrovaných automobilů,
- upřednostňovaná značka aut,
- počet absolventů v automobilovém průmyslu.

**Technologické okolí** může být pro podnik velkou příležitostí, ale současně i velkou hrozbou. V době kdy se, technologické odvětví stále větším tempem a rychlostí rozrůstá, a hranice technologických možností se stále překonávají, je důležité neustále držet krok s novými trendy pro udržení pozice na trhu. Častá aktivní inovační činnost spojená s co nejpresnějším předvídáním směru technologického vývoje je předpoklad pro upevnění konkurenční pozice na trhu. Zde je zahrnováno například:

- průměrné staří automobilů,
- možnost přestavby automobilů na LPG<sup>2</sup>,
- počet jedinců pravidelně využívajících internet.

Cílem analýzy PEST je vypracovat seznam nejdůležitějších faktorů, které daný podnik ovlivňují v daných okolích, neboť každý faktor je pro podnik jinak důležitý. Důležitost PEST analýzy stoupá s velikostí podniku a jeho potenciálními rozvojovými investicemi. Čím je podnik větší, tím jsou i vynaložené výdaje na investice větší, proto musí být vytvořen co nejpresnější strategický plán. Také změny okolí působí na větší podnik daleko víc než na podnik střední velikosti. Výše uvedený text pojednávající o analýze PEST vychází z této odborné literatury Dedouchová (2001), Sedláčková, Buchta (2006), Váchal, Vochozka a kol. (2013), Keřkovský, Vykypěl (2006).

### **2.2.1.2 Analýza mikrookolí – oborové okolí**

Mikrookolí představuje blízké okolí podniku. Tvořeno je především navzájem si konkurujícími podniky, dodavateli, zákazníky, potenciálními konkurenty aj. Analýza mikrookolí je zaměřena na konkurenční prostředí v odvětví. Cílem je určit faktory, které odvětví ovlivňují.

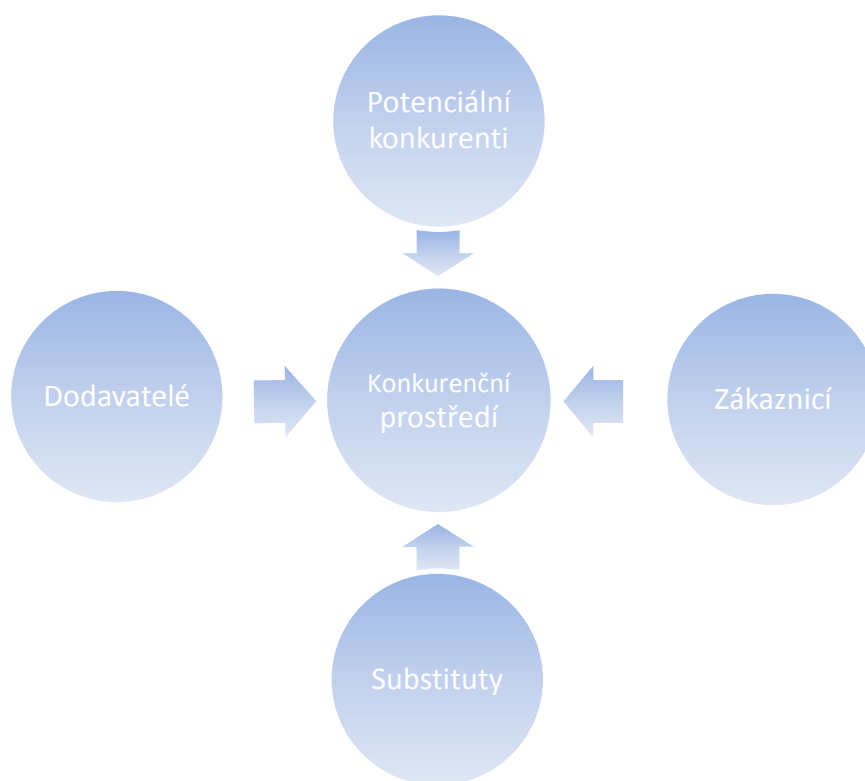
Touto problematikou se zabýval **M. E. Porter**, který se zabýval strategií a konkurenceschopností, na jejichž základě definoval Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Tato analýza definuje základní vlivy, které ovlivňují konkurenceschopnost v daném odvětví (viz obrázek 2.4 Schéma Porterovy analýzy odvětví). Které je možné definovat jako určitý segment podniků s velmi podobnými a zaměnitelnými produkty.

---

<sup>2</sup> LPG – z angl. Liquefied Petroleum Gas – tedy zkapalněný ropný plyn -, který je v současnosti využíván jako pohonná hmota do automobilů.

Cílem vypracování strategie je určit takovou pozici na trhu, ve které může nejefektivněji čelit konkurenčním silám, či je obrátit ve svůj prospěch. Působení těchto sil může být pro všechny konkurenty zásadní, proto je nutná důkladná analýza. Určení zdroje působení konkurenčních sil, může vést k odkrytí skrytých slabin konkurenta. Ty je možno využít ke změně pozice na trhu, určení oblasti s největší efektivností využití zdrojů či příležitosti nebo hrozby související s odvětvovými trendy.

**Obrázek 2.4** Schéma Porterovy analýzy odvětví



Zdroj: Johnson et al. (2005, s. 80), upraveno

Podstatou Porterovy analýzy pěti sil je začlenění podniku do jeho prostředí. Pro podnik je rozhodující obecné okolí, které zachycuje všechny vlivy v hospodářství a stejnou mírou ovlivňuje všechny subjekty v odvětvích, i mimo ně. Proto je klíčové okolí oborové, které zachycuje, jakým způsobem se s těmito vlivy subjekty vypořádají.

Intenzita konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které určují potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku určuje z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Potenciál konečného zisku je v každém odvětví jiný. Tak jak se mění potenciál konečného zisku, mění se i působení



konkurenčních sil, které dosahují hodnot intenzivních – u produktů s nízkými výnosy – po hodnoty relativně slabé – u produktů s vysokými výnosy (Porter, 1980)

**Konkurenční prostředí** vzniká, když se jeden či více konkurentů obohacuje na úkor jiného podniku za účelem zlepšení své pozice, ať už ve formě nového produktu, lepších cenových podmínek, extravagantní reklamy aj. U většiny odvětví při zásahu jednoho konkurenta dochází vzápětí k protireakci od ostatních subjektů v daném odvětví a často to nemusí znamenat, že si podnik, který tuto akci inicioval, zlepši konkurenční pozici. Všechny konkurující subjekty jsou na sobě závislé, a často se stane, že jedním zásahem utrpí škodu celé odvětví.

**Potenciální konkurenti** představují podniky, které v současnosti nejsou konkurenty, ale v budoucnu se jimi mohou stát. Nově přichozí firmy do odvětví sebou nesou novou kapacitu, za to chtějí dosáhnout významné pozice na trhu, a získat nové pro ně důležité zdroje. Vše závisí na výši vstupních bariér, ale také na následné reakci na ni v odvětví. Čím jsou bariéry nižší, tím je vyšší možnost vstupu, a tím i zvýšení konkurence. Stejně tak v odvětví s vysokou poptávkou po produktech, roste zisk, a tím i zvyšující se pravděpodobnost vstupu nových konkurentů do odvětví. Nejčastější bariéry vstupu do odvětví jsou například: vysoká počáteční investiční náročnost, možnosti diferenciací produktu, legislativní omezení či vysoké náklady.

**Dodavatelé** jsou významným ekonomickým faktorem, mohou zapříčiňovat snižování ziskovosti podniku. Důležití dodavatelé surovin, energie, strojů, technologie aj. se mohou pro podniky stát hrozbou, a to z důvodu určování pro sebe lepších podmínek snižováním nebo zvyšováním ceny vstupů, a podnik musí zaplatit vyšší cenu nebo akceptovat snížení kvality. Čím větší je závislost podniku na dodavateli, tím víc roste i vyjednávací síla dodavatele. A čím větší vyjednávací sílu dodavatel získá, tím vyšší konkurenci lze v odvětví očekávat. V obou případech se výnosnost podniku sniží.

Podobně jako silní dodavatelé mohou být hrozbou i silní **zákazníci**. Ti mohou svou silou vyvinout tlak na konkurující si podniky, které mezi sebou mohou zvýšit konkurenční napětí. Podniky se budou snažit dosáhnout co nejvyšších výsledků, proto se vůči konkurenci budou chovat tvrdě. Zákazníci mohou svou sílu využít také k získání dalších výhod ať už ve kvalitě produktu nebo třeba v platebních podmínkách.

**Substituty** je také velmi důležité analyzovat, protože mohou být pro podnik velkou hrozbou. Pokud zákazník najde stejný produkt s výrazně nižší cenou nebo vyšším výkonem, který podnik produkuje, může nastat situace, kdy zákazník odejde ke konkurenci. Naopak v odvětví kde je nízká míra substitutů, mohou podniky zvýšit cenu, a tím také svou výnosnost (Sedláčková, Buchta, 2006).

Při použití Porterovy analýzy pěti sil je nutno pečlivě analyzovat všech pět sil, které na podnik v konkurenčním prostředí působí. Získaná data jsou nejdůležitějším podkladem pro určení budoucích příležitostí a hrozeb či současných silných a slabých stránek podniku. Výsledkem může být vhodně sestavená strategie, díky které podnik dosáhne vhodné pozici na trhu.

Další důležitou analýzou oborového okolí je **analýza konkurence**, která zvolna navazuje na Porterovu analýzu.

Všechny podniky v tržním hospodářství zaujímají v ekonomice určité konkurenční postavení, které vychází jak z budoucích příležitostí a hrozeb, nýbrž také z faktorů, které podniky neustále ovlivňují, jako jsou například zákazníci, dodavatelé. Proto je nezbytná důkladná analýza konkurence.

Analýza konkurence je zaměřená na vytipování předních konkurentů, a následné určení jejich budoucího vývoje, strategie, kterou k tomuto vývoji použijí, a konkurenční výhody, kterou tímto mohou na trhu získat. Dále je podstatné analyzovat klady a zápory konkurenčního produktu s přihlédnutím na nákladovou politiku. Výsledky poslouží pro co nejpresnější odhadnutí reakci konkurentů.

Význam této analýzy spočívá:

1. V daném odvětví jsou konkurenční podniky velmi provázané, proti změna jednoho podniku, vyvolává protireakce ostatních konkurentů, z tohoto důvodu si mohou být strategie v odvětví velmi podobné.
2. Určit strategii, proto nelze bez poznání své konkurence. Její základní cíle, možnosti realizace těchto cílů a nejpravděpodobnější reakce na jednotlivé možnosti vývoje v budoucnosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

Dle Sedláčkové, Buchty (2006) jsou základními kroky analýzy konkurence:

- identifikace konkurentů současných a potenciálních,

- identifikovat jejich vize v odvětví a konkurenci, pokusit se odhadnout budoucí strategii současnou i budoucí, určit přímé konkurenty a odhadnout jejich konkurenční výhodu,
- na základě získaných informací porovnat konkurenční plán a určit možnou reakci konkurentů do budoucnosti.

Při zjišťování strategických cílů konkurentů je možno zhodnotit jejich finanční situaci, v případě, že není uspokojivá, je vysoká pravděpodobnost, okamžité reakce na vnější podněty změnou strategie. Proto je důležité tyto reakce předpokládat. Každá změna je jiného charakteru a konkurenta ovlivňuje jiným způsobem. Z toho důvodu lze každé jednotlivé rozhodnutí považovat za další strategický krok pro zlepšení konkurenčního postavení na trhu.

Také je zapotřebí analyzovat současnou strategii všech konkurentů, a to jakým směrem je strategie zaměřena. Na trhu jsou uplatňovány různé druhy strategií, zaměřené na nízké náklady či strategii odlišením prostřednictvím kvality, image, poskytováním služeb, velikosti sortimentu, technologické úrovně, segmentace trhu aj.

Posledním krokem je charakterizovat konkurentovy zdroje, schopnosti a dovednosti, které mu mohou posloužit k dosažení své strategie. Určení silných a slabých stránek vnitřního okolí podniku, týkajících se samotného produktu, ale i jiných oblastí například distribuce, marketingu, výzkumu a vývoje, řízení zásob, efektivnosti využití zdrojů či finanční oblasti. Údaje z finančních výkazů lze využít k porovnání jednoduchých finančních ukazatelů, které mohou nastínit chování konkurentů v budoucnosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

### **2.2.2 Interní strategická analýza**

Na výše uvedených řádcích je popisována externí strategická analýza, která analyzuje vnější prostředí. Následovat bude interní strategickou analýzou, která zjišťuje analýzu vnitřního prostředí podniku.

Dle Váchala a kol. (2013, s. 94) je vnitřní okolí podniku „*představováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a již mají specifické dopady na řízení podniku.*“

V době vysoké konkurence na trhu je důležitá nejen analýza a strategie vnějšího prostředí, ale také důkladné poznání vnitřního okolí podniku, které odhalí příležitosti a

hrozby podniku. Na základě identifikace příležitostí a hrozeb v podniku je nutné posoudit následující vnitřní faktory:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové (Lhotský, 2010).

#### ***2.2.2.1 Faktory vědecko-technického rozvoje***

Technický rozvoj je pro podniky nezbytný. V současné době přináší vědecko-technický rozvoj podnikům, s novým nápadem na snížení nákladů, výrobkem či jen jeho inovací, důležitý náskok a konkurenční výhodu.

Technický rozvoj se nevyhne ani nevýrobním podnikům, které nakupují a následně prodávají produkt koncovým zákazníkům. I pro tyto podniky je velmi důležité tento pokrok sledovat. V případě dostatečné informovanosti a přehledu o vyvíjejících se změnách, je podnik schopen lépe předvídat potřeby svých zákazníků, a následně uspokojovat jeho potřeby.

#### ***2.2.2.2 Marketingové a distribuční faktory***

Obecně platí, že důležitost marketingu se u jednotlivých podniků liší, neboť závisí na charakteru výrobku a také na množství zákazníků. Oproti tomu, obliba marketingu používaného především pro zvýšení odbytu, a tím i zvyšování výnosnosti, stále roste. Marketing je proces řízení, v němž je obsaženo rozpoznání, předvídání, působení, a také uspokojování potřeb všech zákazníků.

Soubor marketingových nástrojů se označuje jako tzv. marketingový mix, který je využíván podniky pro uskutečňování marketingových cílů. Faktory marketingového mixu je možné formulovat jako 4P<sup>3</sup> – Produkt (výrobek), Price (cena), Promotion (propagace), Place (distribuční cesty). Správná aplikace těchto faktorů a obecně celého marketingového mixu je spojována s lepším odhadem vývoje do budoucnosti. Předvídání jeho preferencí a

---

<sup>3</sup> Faktory marketingového mixu označovány jako 4P jsou brány jako základní. Existuje i rozšířená verze zahrnující další 3P - people, process, physical evidence. Tedy lidé, procesy a prostředí.

potřeb je důležité pro další vývoj strategie, a tím i lepší uspokojování potřeb všech zákazníků (Lhotský, 2010).

**Produkt** je dle Kotlera et al. (2007, s. 615) „*cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.*“

Produkt je tedy podstata podniku, skrze kterou jsou uspokojovány potřeby zákazníků. Výrobek je pro zákazníka zajímavý svou atraktivitou. Mezi prvky, které jsou zákazníkem vnímány, patří: rozmanitost, jakost, design, vlastnosti, značka, balení, velikost, služby, záruky a výnosy. I tyto prvky je nutno pečlivě analyzovat, zda plně odpovídají potřebám zákazníků (Lhotský, 2010).

**Cena** je peněžní vyjádření hodnoty produktu. Určuje, kolik je zákazník ochoten za výrobek zaplatit. Pro prodejce cena znamená, jak dokáže do ceny promítnout všechny faktory, které produkt ovlivňují. Přestože, je nutné do ceny promítnout náklady spojené s produkcí a náklady spojené s marketingovým mixem, nemůže být cena příliš vysoká, neboť je pravděpodobné, že zákazník přejde ke konkurenci a zvolí si substituční výrobek.

Lokalita daného podniku je klíčová součást **distribučních cest** a obecně celé **distribuce**, proto je zásadní ještě před založením podniku důkladný průzkum, zda je vybraná lokalita vhodná pro založení podniku. Hlavní parametry, které je nutné posoudit, jsou: distribuční cesty, pokrytí trhu, sortiment, rozmístění, zásoby a doprava. Nedílnou součástí, tvoří také distribuční kanály v dané lokalitě, jako jsou například velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce (Lhotský, 2010).

**Propagace** produktů je taktéž velmi důležitá. Podstatou je komunikace se zákazníkem, který díky propagaci získá informace o dané nabídce na trhu. Je to nástroj, který má za úkol přesvědčovat potenciální zákazníky ke koupi produktu. Propagace je využívána nejen při zavádění nového výrobku, nýbrž také pro upevnění výrobku současného. Smyslem propagace je ubezpečení stávajícího zákazníka o kvalitě výrobku, který uspokojí jeho potřeby a rozšíření povědomí pro zákazníky potenciální. Pro správnou aplikaci je využíván tzv. marketingový komunikační mix. Tyto nástroje tvoří: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations (Jakubíková, 2013).

V této bakalářské práci bude uvažováno pouze o prvních dvou formách marketingového komunikačního mixu, tedy o reklamě a osobním prodeji.

**Reklama** je dle Kotlera et al. (2007, s. 855) „*jakákoli placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora.*“ Je využívána především v hromadných médiích, jako televize rádio, noviny. V dnešní době rovněž na vysokých billboardech, obchodních centrech či velmi frekventovaných lokalitách. Reklama je nejčastější forma komunikace se zákazníkem (Kotler et al., 2007).

**Osobní prodej** je využíván kdy, se zákazníkem komunikuje obchodní zástupce nebo samotný podnikatel. Jedná se tedy o komunikaci osobní, která spočívá v přímém kontaktu. Tato forma prodeje je efektivní díky lepšímu porozumění požadavků, a tím i lepší uspokojení potřeb zákazníků (Lhotský, 2010).

**Podpora prodeje** slouží k podněcování zákazníků k okamžité koupi produktu. Využívá se pro zvýšení povědomí o produktech u zákazníků či stimulaci prodeje, a tím také zvyšování výnosů. Existuje celá řada komunikačních nástrojů, které mohou využít všechny subjekty na trhu, ve formě např: spotřebitelské podpory, podpory obchodníka, organizací či prodejců (Kotler et al., 2007).

#### **2.2.2.3 Faktory výroby a řízení výroby**

Za faktory výroby a řízení výroby jsou považovány všechny činnosti spojené s výrobou. Patří sem zejména řízení zásob, zabezpečení dostatečné výrobní kapacity, výše nákladů, spolehlivost výrobních procesů, dostupnost energií, řízení kvality, efektivní umístění výrobních jednotek, aj.

Všechny tyto faktory ovlivňují podnik. V případě, že jsou tyto faktory velmi pečlivě analyzovány, může podnik získat oproti konkurenci výhodu. Ale především, šetří podnikové zdroje, protože nedochází k plýtvání, výroba pracuje spolehlivě a podnik využívá své zdroje efektivně.

#### **2.2.2.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Podnikové a pracovní zdroje jsou další významná část vnitřního prostředí podniku, které je potřeba analyzovat. Pro chod podniku jsou nezbytné, proto se i tyto zdroje musí

promítnout do podnikové strategie. Je důležité rozdělit je do čtyř základních skupin, a to na zdroje:

- hmotné - zahrnující všechny pozemky, budovy, stavby, dopravní prostředky a další movité a nemovité prostředky,
- nehmotné – obsahující všechny nápady, patenty, licence, ochranné známky aj., které mohou podniku přinést potřebnou konkurenční výhodu,
- lidské – zde je zařazen veškerý personál, jejich kvalifikace, zkušenosti a dovednosti, ale také školení, zvyšování kvalifikace, jejich motivace a následná motivace, pro zlepšování práce, v neposlední řadě také bezpečné a stabilní pracovní podmínky,
- finanční – veškeré finanční prostředky, analýzy a prognózy.

#### **2.2.2.5 Faktory finanční a rozpočtové**

Do faktorů finančních a rozpočtových jsou řazeny veškeré finanční výkazy firmy, které slouží ke zhodnocení finančního zdraví podniku a sestavení rozpočtů na další období (viz. samostatná kapitola 2.3 Finanční analýza). Mezi ty nejzákladnější je řazena rozvaha a výkaz zisku a ztrát.

Rozvaha podniku slouží k sumarizaci majetku, který je členěn na dvě strany. První strana představuje druh majetku, údaje jsou zaznamenávány dle jejich stupně likvidity – nazývány jsou aktiva. Druhá strana představuje původ majetku, údaje jsou zaznamenávány dle trvalosti – nazývány jsou pasiva. Znázorněna je formě balance – strany aktiv a strany pasiv.

Aktiva jsou evidována v brutto a netto hodnotách, přičemž brutto hodnoty jsou sníženy o korekci<sup>4</sup>, výsledkem jsou netto, tedy čisté hodnoty aktiv z konce minulého roku. Výsledkem rozvahy je soupis majetku, u kterého musí platit bilanční rovnice, tedy součet aktiv v čistých hodnotách, se musí rovnat součtu pasiv.

Aktiva jsou rozdělena na čtyři části: pohledávky za upsaný vlastní kapitál, stálá aktiva, oběžná aktiva a ostatní aktiva. Mezi stálá aktiva je řazen dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční majetek. Do oběžných aktiv jsou řazeny zásoby, dlouhodobé a

---

<sup>4</sup> Korekce – snížení hodnoty aktiv o hodnotu oprávek a opravných položek

krátkodobé pohledávky a finanční majetek. Mezi ostatní aktiva je nejčastěji řazeno časové rozlišení.

Pasiva jsou rozdělena na tři části: vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení. Mezi vlastní kapitál je řazen vlastní kapitál, kapitálové fondy, rezervní fondy, nedělitelný fondy a ostatní fondy ze zisku, výsledek hospodaření z minulých let a výsledek hospodaření z běžného účetního období. Cizí zdroje zahrnují, rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky, bankovní úvěry a výpomoci.

Výkaz zisku a ztrát se skládá ze dvou jednostranných výsledkových účtů – nákladového a výnosového. Na které, se dvěma nezávislými účetními operacemi podvojně zaúčtuje vstup a výstup transakce. Tyto účetní operace se nazývají výsledkové operace. Výsledkem je poté výsledek hospodaření za dané období.

Náklady a výnosy se člení na provozní, finanční a mimořádné. Na účetního konci období se sečtou jednotlivé náklady a výnosy. Rozdíl mezi součtem výnosů a součtem nákladů je hospodářský výsledek za účetní období (Lhotský, 2007), (Mrkvička, Kolář, 2006).

## **2.3 Finanční analýza**

Finanční analýza je důležitou součástí řízení podniku. Hlavním cílem je analyzovat celkovou finanční situaci v podniku, pokusit se odhadnout budoucí vývoj, připravit opatření pro zlepšení ekonomické prosperity a zefektivnit strategické rozhodování.

Všechny úrovně podnikových aktivit, kterými se podnik prezentuje lze označit jako finanční situace podniku. Ke zhodnocení je využívána celá řada poměrových ukazatelů, díky kterým lze posuzovat finanční zdraví podniku a definovat budoucí strategie.

Finanční zdraví nastává v případě, že společnost je schopna včas plnit své závazky. Proto je důležitý ukazatel dlouhodobá likvidita, která značí včasné uhrazení svých závazků v dlouhodobém horizontu. Finanční zdraví tedy ovlivňují dva důležité ukazatele: likvidita a rentabilita podniku. Rentabilita ukazuje, zda je podnik schopen vytvořit více výnosů než nákladů, a tedy kapitál dostatečně zhodnotit.

Dle Dluhošová (2008) je možné finanční analýzu rozdělit na tři na sebe navazující fáze: diagnóza základních charakteristik finanční situace, hlubší rozbor příčin zjištěného stavu, identifikace hlavních faktorů nežádoucího vývoje a návrh opatření.



Pro správné využití dostupných metod a technik, které slouží k analýze finanční situace, je nejdůležitější mít k dispozici kvalitní podklady. V případě nepřesných údajů či použití odhadů, nemůže žádná metoda přinést kvalitní výsledky. Hlavní podklady pro finanční analýzu jsou:

- výkazy finančního účetnictví,
- výkazy vnitropodnikového účetnictví,
- finanční informace zahrnující účetní výkazy a výroční zprávy,
- kvantifikovatelné nefinanční informace,
- nekvantifikovatelné informace (Dluhošová, 2008).

Základní členění metod pro finanční analýzu lze znázornit takto (viz obrázek 2.5 Členění metod finanční analýzy).

**Obrázek 2.5** Členění metod finanční analýzy



Zdroj: Dluhošová (2008, s. 70)

Základní rozdělení ukazatelů jsou ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu. Díky těmto finančním ukazatelům je možné hodnotit kapitálovou strukturu podniku.

**Ukazatele zadluženosti** ukazují poměr mezi jednotlivými formami financování. Cílem je optimální zadluženost tzn. optimální množství cizího a vlastního kapitálu v podniku. Zadluženost poměruje jejich různé formy modifikace.

Obecně je cizí kapitál levnější než kapitál vlastní. Cenou za cizí formu financování jsou úroky, tzn. náklady na pořízení cizího kapitálu. Avšak zadluženost nemá jen negativní význam, do určité výše je pozitivní a to z důvodu nižších nákladů na cizí kapitál.

Ukazatel celkové zadluženosti:

$$\frac{\text{cizí kapitál}}{\Sigma \text{aktiv}} \quad (2.1)$$

Celková zadluženost ukazuje poměr celkového cizího kapitálu k sumě aktiv, a ukazuje tím podíl věřitelů na celkovém kapitálu. Čím vyšší je tato hodnota, tím větší je riziko věřitelů.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu:

$$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

Tento ukazatel by se měl u stabilních společností pohybovat od 80 – 120 %.

**Ukazatele finanční stability** ukazuje struktury zdrojů financování podniku. Finanční stabilita poměruje podniková aktiva a zdroje jejich krytí. Mezi nejdůležitější ukazatel patří ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech

Podíl vlastního kapitálu na aktivech:

$$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\Sigma \text{aktiv}} \quad (2.3)$$

Tento ukazatel vyjadřuje dlouhodobou finanční stabilitu. Také ukazuje, do jaké výše může krýt svůj majetek z vlastních zdrojů a do jaké míry je finančně samostatný. Čím je tento ukazatel větší, tím je lepší finanční stabilita.

Stupeň krytí stálých aktiv:

$$\frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.4)$$

Poměruje dlouhodobý kapitál – vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál – ke stálým aktivům. Dlouhodobý majetek firmy by měl být krytý z dlouhodobých zdrojů. Je preferována co nejvyšší hodnota, alespoň 100% tzn. všechna stálá aktiva jsou kryta dlouhodobým kapitálem.

Majetkový koeficient:

$$\frac{\Sigma \text{aktiv}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

Finanční analýza se snaží určit optimální množství vlastního a cizího kapitálu v podniku, neboli optimální zadluženost. Vlastní zdroje financování jsou převážně dražší než zdroje cizí. V důsledku vysokého množství vlastních zdrojů, může být společnost zatěžována, nebo nemusí být schopna pružně reagovat v souvislosti se změnami.

**Ukazatele aktivity** hodnotí, jak dlouho jsou vázány finanční prostředky v aktivech. Při efektivním řízení nevznikají přebytečné náklady na držbu aktiv, jako při jejich nadbytku. Naopak důsledek nedostatku se může projevit ve snížení tržeb. Tyto ukazatele se nejčastěji vyjadřují pomocí obrátky aktiv a doby obratu aktiv.

Obrátka celkových aktiv:

$$\frac{\text{tržby}}{\Sigma \text{aktiva}} \quad (2.6)$$

Ukazatel rychlosti obratu ukazuje výši využití celkového majetku v podniku. Čím vyšší veličina, tím je lepší využití majetku.

Doba obratu aktiv:

$$\frac{\Sigma \text{aktiv} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

Tento ukazatel uvádí, za jako dlouho dojde k obratu aktiv v tržbách. Preferována je co nejnižší hodnota.

Doba obratu zásob:

$$\frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

Udává kolik dnů, jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby. U tohoto ukazatele je preferována co nejkratší doba.

Doba obratu pohledávek:

$$\frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.9)$$

Udává počet dnů, za které jsou nám pohledávky splaceny.

Doba obratu závazků:

$$\frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.10)$$

Udává počet dnů, po kterých je podnik schopen platit své závazky (Dluhošová, 2008), (Mrkvička, Kolář, 2006).

## 2.4 SWOT analýza

Ke shrnutí analýz jak z oborového tak i z obecného okolí může být použita analýza silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) z vnitřního okolí podniku, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) z vnějšího okolí podniku, analýza SWOT (viz tabulka 2.1 Matice SWOT analýzy).

SWOT analýza představuje souhrn klíčových otázek v podnikatelském prostředí a strategických schopností podniku, které mají největší vliv na rozvoj dalších strategií. Což může sloužit jako základ pro ohodnocení budoucích strategických voleb. Cílem je zjistit, do jaké míry jsou stávající silné a slabé stránky rozhodující a schopny vydělávat na příležitostech v podnikatelském prostředí, nebo naopak, jak se vypořádat se stále probíhajícími změnami.

Mezi nejčastější příležitosti a hrozby je považována míra státní regulace, počet a struktura subjektů v odvětví, potenciální konkurence, ohrožení novými substituty, nízké bariéry pro vstup do odvětví, diferenciací produktů, segmentace zákazníků aj.

Silné a slabé stránky v podniku vznikají z plynule zajištěných výrobních faktorů, finanční stability, vědecko-technického vývoje, efektivní organizační struktury, schopného managementu, důvěryhodné image aj.

Avšak tato metoda není absolutní. Proto při konstrukci matice SWOT musí být brán zřetel na to, že slouží jen ke srovnání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb s konkurencí (Johnson et al., 2005).

**Tabulka 2.1** Matice SWOT analýzy

<b>Vnitřní okolí podniku</b>	<b>Vnější okolí podniku</b>	
	<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
<b>Silné stránky (S)</b>	za použití silných stránek je využíváno příležitostí	silné stránky jsou použity k zamezení výskytu hrozeb
<b>Slabé stránky (W)</b>	výběr z příležitostí, které se mohou využít s ohledem na slabé stránky	převyšující slabé stránky a hrozby ukazují na velmi špatnou situaci v podniku

Zdroj: Horvátová a kolektiv (2013, s. 207), upraveno

Na závěr analýzy SWOT budou jednotlivé položky ohodnoceny dle pravděpodobnosti uskutečnění. Vybraná stupnice je od 1 do 6, kde 1 je nejmíň a 6 je nejvíc. Tato stupnice byla vybrána z důvodu zamezení střední hodnoty. Jednotlivé položky v analýze SWOT proto budou hodnoceny z pohledu toho, zda jsou více či méně pravděpodobné (Papalová, 2013).

### **3 Charakteristika vybrané organizace**

#### **3.1 Základní informace o organizaci**

Společnost XY je česká firma. Byla založena v roce 1997 v Moravskoslezském kraji, přesněji na území Ostravy. Byla založena jedním majitelem, který je do současnosti stoprocentním vlastníkem a podniká na základě živnostenského oprávnění – ohlašovací volná živnost.

Společnost se zabývá prodejem všech dostupných autodílů jak karosářských, tak mechanických. Zajištěny jsou díly všech značek a typů automobilů, které jsou dostupné na českém trhu. Mezi ty nejžádanější značky patří Škoda a VW. Jsou to automobily, které mají největší podíl na našem trhu, tedy tato značka je v České republice nejvíce zastoupená. Výjimku tvoří vysoce luxusní automobily, u kterých jsou součástky nebo náhradní díly dostupné pouze u výrobce. Dle slov majitele se může poptávka po dílech rozdělit do dvou kategorií:

První kategorii tvoří automobily, které jsou nejvíce rozšířené a v ČR převažují, a jejich kvalita je dobrá. Zde patří všechny automobily od společnosti VW group, tj. Škoda, Audi, Seat, VW. Jejich díly jsou nejvíce poptávány, v důsledku vysokého procentního zastoupení.

Druhou kategorii tvoří automobily, které jsou v ČR zastoupené méně, za to jsou méně kvalitní. Do této kategorie patří Peugeot, Ford, Citroën, Fiat, ale lze sem zařadit i značka Hyundai, která díky nově otevřené průmyslové zóně v Nošovicích v roce 2006, pomalu zvyšuje své zastoupení na českém trhu. V budoucnosti lze proto předpokládat, stále se zvětšující poptávku po těchto náhradních dílech.

V současnosti má společnost jedenáct dodavatelů po celé Evropské unii. Mezi ty nejdůležitější patří Německo, Polsko, Slovensko a velkou část tvoří, také konkurenční firmy z České republiky od, kterých jsou díly odkupovány. Mezi nejvíce využívané dodavatele dílů, patří STAHL GRUBER, INTERTEAM, MOTOGAMA.

Mezi další důležité dodavatele patří také poskytovatelé energií: využívání plynu zajišťuje společnosti společnost RWE, elektrickou energii poskytuje společnost ČEZ, telefon a internet pak zajišťuje společnost T-mobile.

Zákazníky lze rozdělit na dvě oblasti, tedy na B2B a B2C. Zákaznický trh B2B zajišťují autoservisy, které tvoří cca 60% prodeje. Mezi ty nejvýznamnější patří zejména UniCar, AUTO NOVOTNÝ, KODECAR a AUTORLAROS. B2C je oblast individuálních zákazníků, kteří ve společnosti nakupují pro svou potřebu a tudíž jsou koncovými zákazníky, a tvoří cca 40% odbytu společnosti.

Ve společnosti jsou zaměstnáváni tři zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, kteří se podílejí na chodu firmy. Součástí jejich práce je starat se o zákazníky, kteří do prodejny přijdou s konkrétní potřebou, vyřizovat telefonické hovory, přebírat zboží a následně doplňovat do skladu, zajišťovat doprovodné služby, starat se o administrativu.

Velmi často žádané součástky, díly nebo doprovodné zboží jsou pro zákazníky k dispozici ke koupi přímo na prodejně. Společnost má k dispozici sklad o rozloze kolem 200 m<sup>2</sup>, v hodnotě více než 3 mil. Kč, nejvíce zastoupené díly jsou brzdy, filtry a oleje. Méně časté díly se doobjednávají od dodavatelů. Díly jsou objednávány každý den, z důvodu co nejvyššího uspokojení potřeb zákazníků. Objednávky a následný rozvoz dílů zákazníkům si zajišťuje sám majitel.

Zákazníky lze rozdělit na dvě oblasti, tedy na B2B a B2C. Zákaznický trh B2B zajišťují autoservisy, které tvoří cca 60% prodeje. Mezi ty nejvýznamnější patří zejména UniCar, AUTO NOVOTNÝ, KODECAR a AUTORLAROS. B2C je oblast individuálních zákazníků, kteří ve společnosti nakupují pro svou potřebu a tudíž jsou koncovými zákazníky, a tvoří cca 40% odbytu společnosti.

Jako doprovodná služba zákazníkům je nabízena montáž dílu, který si zákazník v prodejně koupil. K tomuto účelu má majitel k dispozici automechaniky, se kterými spolupracuje, kteří na základě dohody zákazníkovi vymění či namontují jimi zakoupený díl.

Ve stále se zvyšující konkurenci je důležité „nezaspat“, proto je v rámci strategického řízení podstatné, hledat nové potenciální příležitosti, jak rozšířit své služby, a tím se snažit udržet svou pozici na trhu.

V tomto případě je potenciální idea do budoucna, investice do autoservisu. V tuto chvíli společnost službu plného servisu neposkytuje, pouze jsou nepravidelně na základě dohody využívány služby automechaniků.

Prodej autodílů by byl rozšířen o služby autoservisu s profesionálními automechaniky, kteří se ve svém oboru vyznají. Náplní práce by bylo zajišťování, jak základních jednoduchých výkonů jako je např. výměna oleje, přezutí kol, aj. tak celková diagnostika automobilu, objednání náhradních součástí a následná výměna vadných dílů.

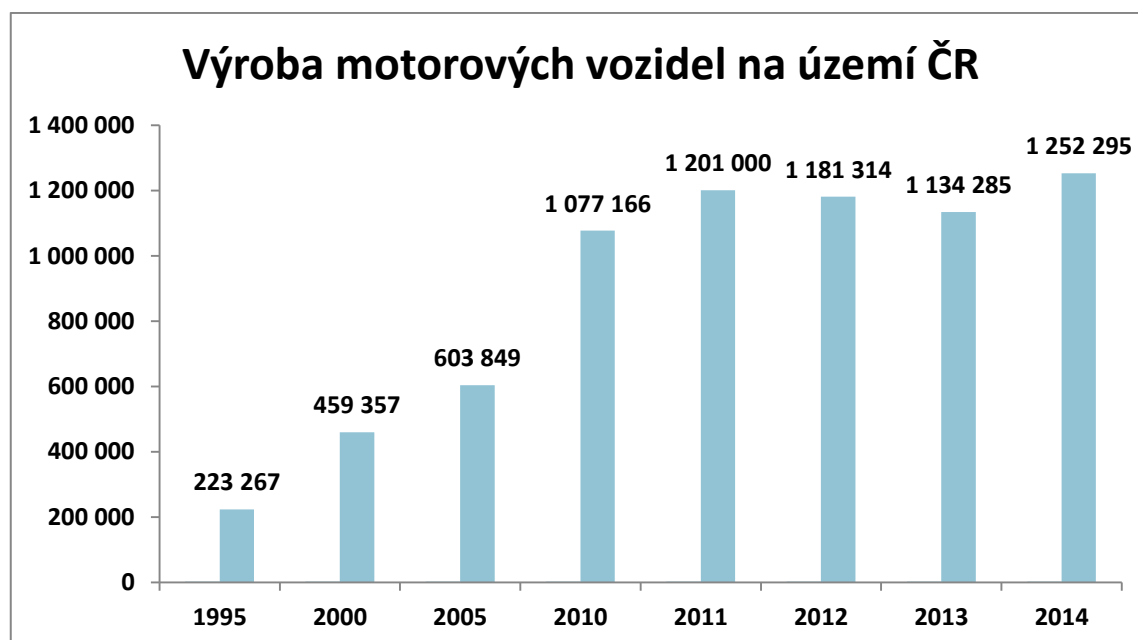
Níže aplikovaná strategická analýza je použita pro odhalení příležitostí a hrozeb pro tuto organizaci. Zda je možné tuto ideu zrealizovat nejen z hlediska oborového a obecného prostředí, ale také zda mohou být použity vnitřní zdroje podniku k financování.

### 3.2 Charakteristika automobilového průmyslu

Automobilový průmysl je jedno z nejdůležitějších odvětví nejen v České republice, ale také ve světě.

V České republice význam automobilového průmyslu roste každým rokem. Zatím co v roce 1995 dosahovala výroba motorových vozidel pouze 223 267 kusů, každým rokem se produkce zvyšovala, v roce 2014 byla výše produkce rekordní, s objemem 1 252 295 kusů všech motorových vozidel. Přehlednější vývoj viz obrázek č. 3.1 Výroba motorových vozidel na území ČR.

**Obrázek 3.1** Výroba motorových vozidel na území ČR

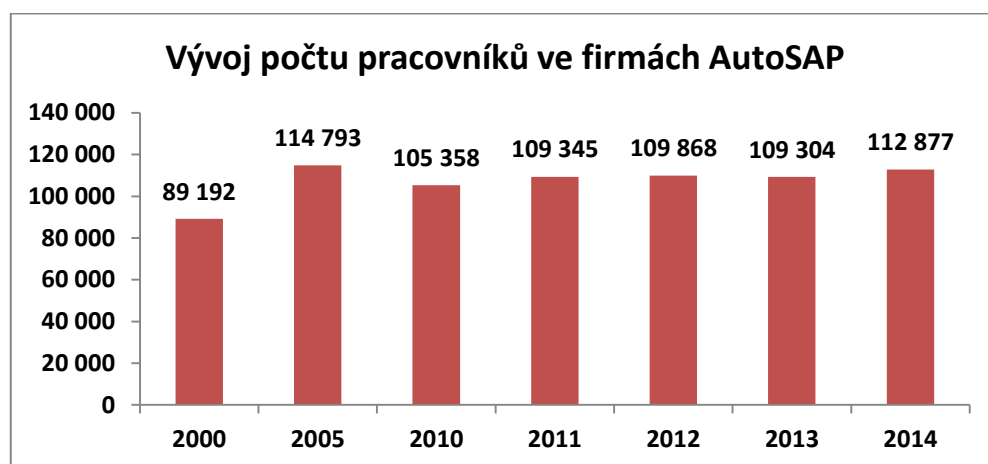


Zdroj: SAP (2015), upraveno



Také počet zaměstnanců v automobilovém průmyslu roste, za období čtrnácti let se počet zaměstnaných zvýšil, a to o více než 23 000 míst. Do roku 2005 byl trend s malými výkyvy rostoucí. V letech 2009 a 2010 se počet zaměstnanců snížil v důsledku krize v roce 2008. V posledních letech začíná opět pozvolný nárůst (viz obrázek 3.2 Vývoj počtu pracovníků ve firmách AutoSAP).

**Obrázek 3.2** Vývoj počtu pracovníků ve firmách AutoSAP<sup>5</sup>



Zdroj: SAP (2015), upraveno

Na grafu (viz příloha č. 1 Struktura průmyslové produkce v ČR) je vidět struktura průmyslové produkce v České republice v letech 2000 – 2012. Na obrázku je patrné že, výroba potravinářských výrobků, oděvů pomalu klesá. Výroba plastů naopak pomalu narůstá. Produkce v automobilovém průmyslu se rapidně zvýšila, za posledních dvanáct let o více než šest procentních bodů. Z těchto výsledků je patrné, že se automobilový průmysl dostává do popředí v průmyslu ČR.

<sup>5</sup> Údaje jsou zpracovány dle statistik AutoSAP, které pokrývají nejvýznamnější část automobilového průmyslu. Není zde však pokryto celé odvětví.

## **4 Praktická aplikace strategické analýzy**

Jak bylo již výše uvedeno, tato práce se zaměřuje na drobného podnikatele, který působí v MSK. V současnosti je uvažováno o rozšíření podnikání s autodíly o vlastní autoservis. Z kapacitních důvodů nelze rozšíření uskutečnit na stávajícím místě podnikání. O novém místě podnikání není rozhodnuto, proto tato práce nebude obsahovat problematiku spojenou s vyčíslením tohoto podnikatelského záměru, tzn. nebude obsahovat komplexní strategickou analýzu. V praktické části práce budou analyzovány trendy, které souvisejí s rozhodováním o této potenciální příležitosti.

### **4.1 Analýza vlivu obecného prostředí**

#### **4.1.1 Politické a legislativní okolí**

Každé podnikání je ovlivňováno zákony, kterými se společnosti musí řídit. Státní legislativa obsahuje předpisy a nařízení, které jsou téměř pro všechny podnikatele jednotné. Tato legislativní moc je rozšiřována, také o nařízení, směrnice a doporučení vydané Evropskou unií, kterou je Česká republika součástí.

Založení živnostenského podnikání nepředstavuje v posledních letech velkou administrativní zátěž, pokud zájemce splňuje všeobecné podmínky pro zažádání o živnostenské oprávnění. Jsou jimi: dosažení věku 18 let, trestní bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům. Podstatou je vyplnění Jednotného registračního formuláře na jakémkoliv živnostenském úřadě nebo elektronicky a zaplacení správního poplatku. V případě, že jsou splněny všechny podmínky, je podnikatel následně zapsán do živnostenského rejstříku nejpozději do pěti pracovních dní a je mu vystaven výpis z živnostenského rejstříku.

Mezi konkrétní zákony a předpisy dotýkající se společnosti XY je nutné zařadit problematiku pracovního práva a zákony o daních.

Daňové zatížení, je jeden z nejdůležitějších faktorů, které společnost ovlivňují. Společnost se je povinná řídit se zákonem o dani z příjmů fyzických osob a zákonem o dani z přidané hodnoty. Jejich výše je pro hospodaření společnosti klíčová. V níže uvedených tabulkách (viz tabulka 4.1 Vývoj sazby daně z příjmů fyzických osob a tabulka 4.2 Vývoj sazeb DPH) je zachycen vývoj v posledních letech.

**Tabulka 4.1** Vývoj sazby daně z příjmů fyzických osob

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sazba v %	15	15	15	15	15	15

Zdroj: Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Jak je zřejmé z výše uvedené tabulky, sazba daně z příjmů fyzických osob se více než pět let nezměnila. Což je pro podnikatel příznivé, neboť si mohou přibližně odvodit, kolik za daný rok zaplatí. Naopak nárůst v budoucnosti by mohla být potenciální hrozba.

**Tabulka 4.2** Vývoj sazby DPH

Rok/Sazba	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Snížená v %	9	10	10	14	15	15	První – 15 Druhá – 10
Základní v %	19	20	20	20	21	21	21

Zdroj: Zákon 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Jak bylo zmíněno výše, daň z přidané hodnoty je pro společnost velmi zatěžující. V jednotlivých letech má jak snížená, tak základní sazba zvyšující se tendenci, jenž má za následek zvyšování ceny vstupních faktorů a následné pak i konečné ceny zboží.

Základní sazba se za posledních šest let zvýšila o dva procentní body. Snížená sazba pak o šest procentních bodů. V letošním roce je pak nově zavedena druhá snížená sazba, kterou se zdaňuje zákonem definované zboží.

Náklady společnosti zatěžují také ostatní daně, například spotřební daň, daň z nemovitostí a pozemků.

Další pro společnost důležité zákony, zahrnují pracovní právo, které spadá do kompetence Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky. V pracovním právu je obsažena veškerá problematika týkající se lidských zdrojů. Je zde zahrnuta například, výše minimální mzdy, délka pracovní doby, definuje možnosti vzniku a skončení pracovního

poměru, určuje podmínky výpovědi a odstupného či určuje bezpečné pracovní podmínky pro zaměstnance.

V posledních letech je stále častěji zmiňována nedostatečná výše minimální mzdy pro zaměstnance. Za posledních patnáct let vzrostla výše minimální mzdy o více než 100%, jak je možno vidět v tabulce 4.3 Vývoj minimální mzdy v ČR. Za předpokladu, že je vycházeno z níže uvedených hodnot, dá se předpokládat nárůst mzdy v dalších letech. Pro drobné podnikatele může být stále narůstající výše minimální mzdy potenciální hrozbou do budoucnosti.

**Tabulka 4.3** Vývoj minimální mzdy v ČR<sup>6</sup>

Rok	01/2000	01/2003	01/2005	01/2006	07/2006	01/2007	08/2013	01/2015
Výše min. mzdy v Kč	4 000	6 200	7 185	7 570	7 955	8 000	8 500	9 200

Zdroj: MPSV (24. 10. 2014)

Společnost podnikající v automobilovém průmyslu, také nepřímo ovlivňují změny týkající se řidičů, silniční dopravy, pohonných hmot aj. Potenciální příležitost nebo hrozbu v budoucím roce mohou představovat plánované změny v autoškolách. Které se dotknou převážně nových žadatelů o řidičské oprávnění.

Podstatou je zpřísnění podmínek pro získání řidičského oprávnění, zavedení změn, díky kterým je předpoklad snížení nehodovosti a rizikového chování na cestě. Současně se zvýší i nároky na absolvování autoškoly a nové uchazeče, což může vést ke zvýšení počtu neúspěšných žadatelů.

V případě snížení počtu aktivních řidičů je možné očekávat i pokles poptávky po službách společnosti XY.

<sup>6</sup> Údaje jsou uvedeny v měsíci, kdy nastala změna.

Všechny výše uvedené politicko – legislativní faktory se odvíjejí od budoucího vývoje politické stability země. Ze současné situace lze usuzovat, že jakákoliv možnost předvídat vývoj je velice nepravděpodobná.

#### 4.1.2 Ekonomické okolí

Mezi důležité faktory ovlivňující společnost XY je míra inflace, nezaměstnanost, směnný kurz a vývoj průměrných mezd. Všechny tyto faktory ovlivňují společnost přímo, a nepříznivý vývoj může znamenat hrozbu. Naopak při příznivém vývoji, je možné využít tyto faktory jako příležitost posílit pozici na trhu.

Jak je vidět v tabulce 4.4 Průměrná roční míra inflace v letech 2010-2014 v roce 2010 byla inflace 1,5%. V následujících letech 2011 a 2012 se její výše zvyšovala až na 3,3%. Zvrat nastal v roce 2013, kdy její míra klesla o necelé dva procentní body, tedy na 1,4%. V minulém roce klesání pokračovalo o další procentní bod. V minulém roce byla tedy míra inflace 0,4%.

Dle dostupných progóz ČNB (2015) se bude inflace v roce 2015 pohybovat v nulových až mírně záporných hodnotách. V následujícím roce, tedy 2016, by měla dosáhnout hodnoty 2%.

**Tabulka 4.4** Průměrná roční míra inflace v letech 2010-2014

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Míra inflace v%	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: ČSÚ (09. 04. 2015)

Nezaměstnanost je velmi důležitý ukazatel v ekonomice. Ukazuje, jak velké procento lidí nemá práci. Údaje zaznamenané v níže uvedené tabulce, vycházejí z nově zvolené metodiky Podíl nezaměstnaných osob. Tento údaj vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let ze všech obyvatel ve stejném věku (MPSV).

Údaje o nezaměstnanosti v MSK ukazují, že v letech 2010-2012 je nezaměstnanost stále více než 11%. V roce 2013 nezaměstnanost poklesla o více než 1,5% oproti předcházejícímu roku. V minulém roce byl opět nárůst na celých 10% (viz tabulka 4.5 Průměrná nezaměstnanost v MSK).

Nezaměstnanost v MSK je stále velmi vysoká oproti jiným krajům v ČR. To má za následek vysoké fluktuace schopných pracovníků do více zaměstnaných oblastí. Nejnižší nezaměstnanost má hlavní město Praha a Středočeský kraj, kde se nezaměstnanost pohybuje kolem 5-7%.

**Tabulka 4.5** Průměrná nezaměstnanost v MSK

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Průměrná výše nezaměstnanosti v MSK v %</b>	11,9	11,3	11,4	9,8	10,0

Zdroj: MPSV (2015)

Průměrná výše hrubých mezd v MSK se v letech 2010-2012 příliš nezměnila. Její výše se pohybuje mezi 24 000 a 24 500 Kč. Její přesný vývoj ukazuje tabulka 4.6 Průměrná výše hrubých mezd v MSK.

**Tabulka 4.6** Průměrná výše hrubých mezd v MSK

Rok	2010	2011	2012
<b>Průměrná výše mezd v MSK v Kč</b>	24 554	24 174	24 479

Zdroj: ČSÚ (27. 04. 2015)

Pro každou společnost nakupující ze zahraničí v zahraniční měně, je vývoj směnného kurzu důležitý.

V tabulce 4.7 Směnný kurz CZK/EUR je znázorněn vývoj zahraniční měny vyjádřený v jednotkách domácí měny. Zatím co v letech 2010-2013 se hodnota eura stabilně pohybovala v rozmezí 24,5 do 25,9, v následujících letech kurz prudce stoupl o necelé 2 Kč za euro. Oslabení české koruny je důsledkem intervencí ČNB.

**Tabulka 4.7** Směnný kurz CZK/EUR

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CZK/EUR	25,284	24,590	25,149	25,980	27,536	27,816

Zdroj: EUROSTAT (27. 04. 2015)

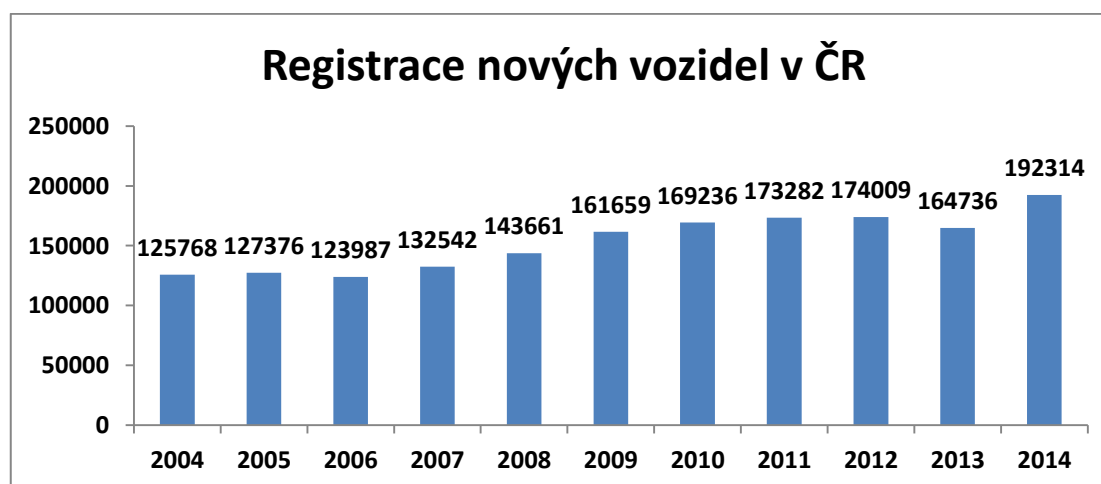
#### 4.1.3 Sociální a demografické okolí

Mezi sociální faktory, které budou níže analyzovány, patří: počet nově registrovaných automobilů v ČR, počet absolventů SŠ a VOŠ v automobilovém průmyslu a míra motorizace v ČR. Všechny tyto faktory s touto problematikou přímo i nepřímo souvisejí, a proto je dobré se jimi zabývat.

Počet nově registrovaných vozidel může ukazovat, zda bude v budoucnosti poptávka po autodílech klesat či stoupat. Výše absolventů se vzděláním v automobilovém průmyslu je zásadní v nabírání nových pracovníků. Míra motorizace je doplňkový ukazatel, který souvisí s danou problematikou.

Počet nově registrovaných aut má zvyšující se tendenci v dlouhodobém měřítku (viz obrázek 4.1 Registrace nových vozidel v ČR). V letech 2004 až 2005 byl nárůst kolem 1 600 aut. V roce 2006 byl naopak rapidní pokles o více než 3 300 aut. Od roku 2007 až po rok 2012 registrace aut stále rostla. Zvrat nastal v roce 2013, kdy počet nově registrovaných aut klesl o více než 9 000. V loňském roce dosáhla registrace aut rekordního nárůstu, a to o více než 27 500 aut.

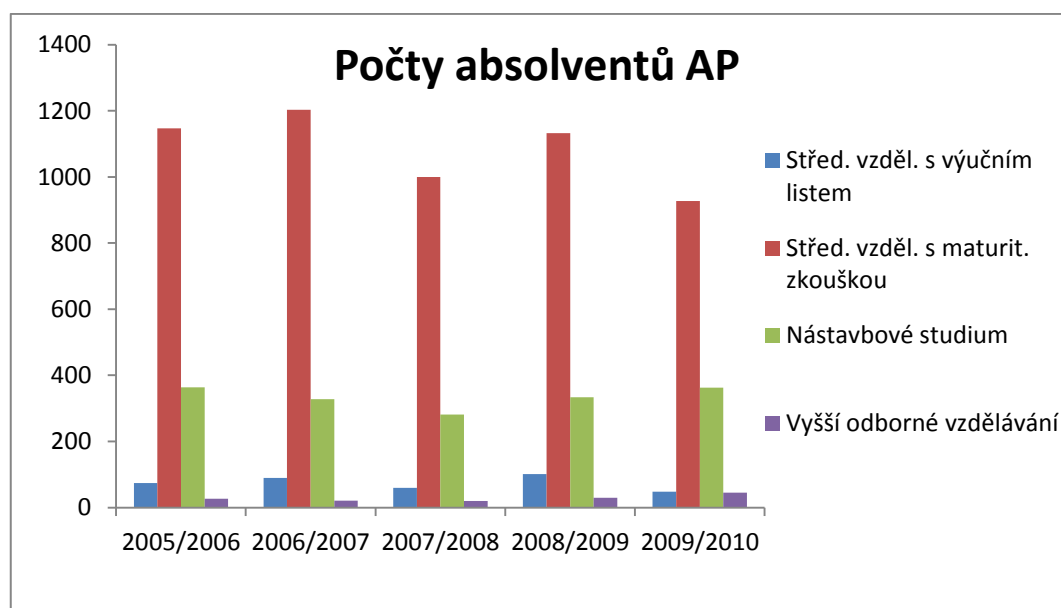
**Obrázek 4.1** Počet nově registrovaných vozidel v ČR



Zdroj: SDA (2. 4. 2015)

Výše absolventů se vzděláním v automobilovém průmyslu je důležitý faktor do budoucnosti. V případě neustálého snižování pracovníků s touto kvalifikací, je potenciální hrozba hledání schopné kvalifikované síly. Na obrázku 4.2 Počet absolventů v automobilovém průmyslu, je znázorněna forma ukončení vzdělání jednotlivých absolventů. Ukončení vzdělání s výučním listem a střední vzdělání s maturitní zkouškou je v jednotlivých letech proměnlivé. Nástavbové studium a vyšší odborné vzdělávání v letech 2007-2009 se narůstá.

**Obrázek 4.2** Počet absolventů v automobilovém průmyslu



Zdroj: ČSÚ (27. 04. 2015)

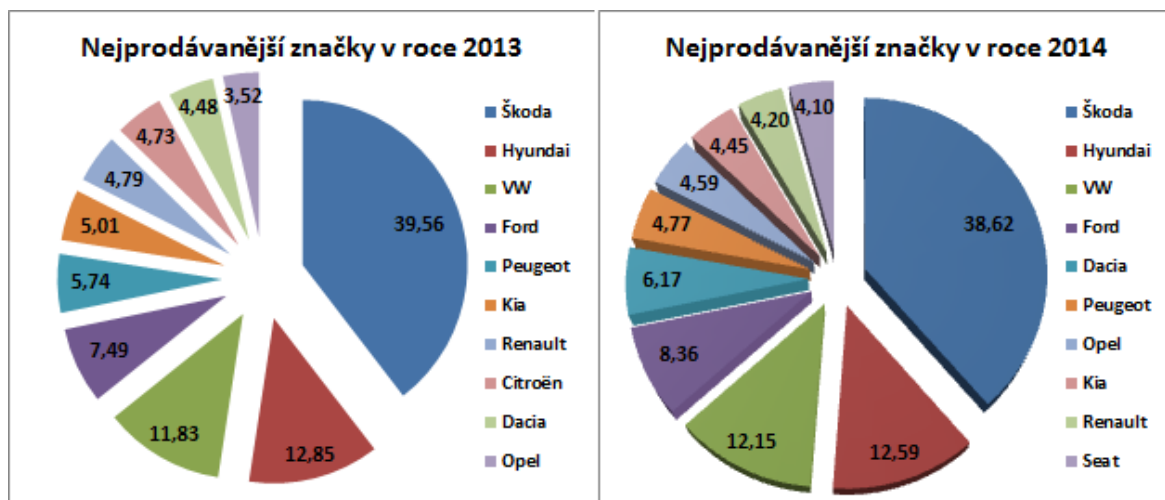
Jak je patrné z obrázku 4.3 Nejprodávanější značky aut v roce 2013 a 2014, nejvíce prodávaná značka aut v České republice ve sledovaném období je Škoda s necelými 40%. V posledních letech roste prodej značky Hyundai, z důvodu, který byl již výše zmíněn. Prodej těchto vozů se pohybuje kolem 13%. Třetí nejvíce kupovaná značka aut je Volkswagen pohybující se kolem 12%, poslední nejčastěji kupované auta jsou značky Ford, které se pohybují okolo 8%.

U ostatních značek se liší pořadí, ale určitě je nutné zmínit značku Peugeot a Renault, u kterých za poslední rok prodej klesl o necelý jeden procentní bod. Naopak Opel a Dacia, se stává mezi obyvateli ČR oblíbenější, jejich prodej se zvýšil, o více než jeden procentní bod.



U této problematiky je nutné zmínit, že v níže zmíněném obrázku, bylo vycházeno jen z 10 nejvíce prodávaných aut, ostatní značky nebyly zmíněny z důvodu nižšího prodeje.

**Obrázek 4.3** Nejprodávanější značky aut v roce 2013 a 2014



Zdroj: autorevue.cz (12. 1. 2014), vybermiauto.cz (6. 1. 2015)

Míra motorizace je doplňkový ukazatel, který ukazuje počet automobilů na 1 000 obyvatel (viz tabulka 4.8 Počet automobilů na 1 000 obyvatel). V ČR neustále narůstá počet aktivních automobilů. Tento faktor byl analyzován již výše. Míra motorizace tyto faktory potvrzuje. Za posledních sedm let, vzrostl tento ukazatel, z 401 na 448 automobilů na 1 000 obyvatel České republiky. Růst je tedy necelých 50 vozidel.

**Tabulka 4.8** Počet automobilů na 1 000 obyvatel

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet automobilů	401	414	424	424	429	436	448

Zdroj: EUROSTAT (26. 04. 2015)

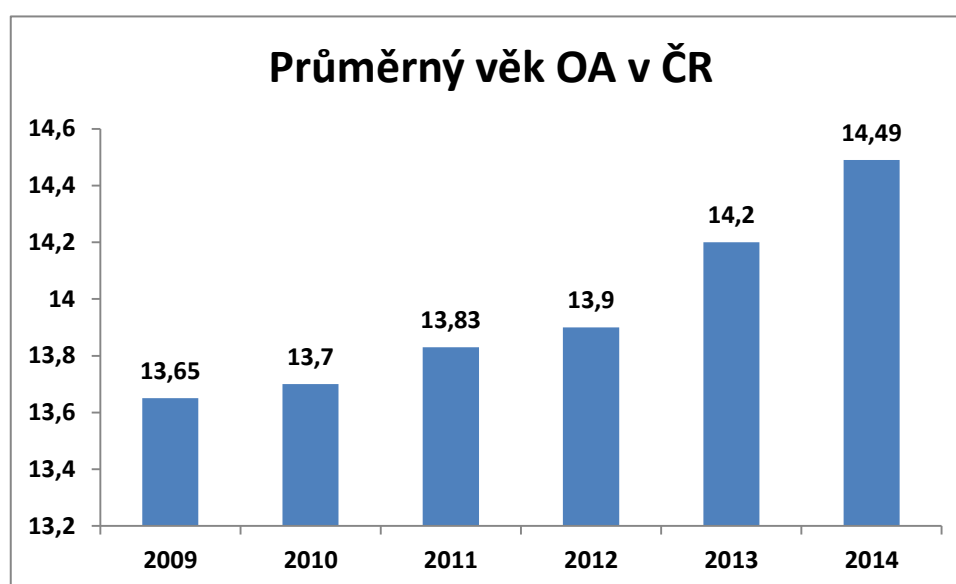
#### 4.1.4 Technologické okolí

Oblast technologií je v současné době velmi důležitá oblast, která by měla být maximálně sledována. Nové inovace či technologie představují automaticky konkurenční výhodu. I když existují společnosti, kterých se pokrok nedotýká až tak zásadně. Pro společnost XY je důležité tento vývoj sledovat, ale není ovlivněna přímo.

Výše průměrného věku vozidel v České republice ukazuje, jak dlouho majitelé své automobily v průměru využívají. Z této veličiny lze usuzovat, zda je vhodné se zaměřovat na novější či starší modely vozidel. Doba provozu osobních vozidel stále roste, jak vyplývá z obrázku 4.4 Průměrný věk OA v ČR v letech 2009-2014. V letech 2009-2014 stáří automobilů neustále narůstá. V tomto období se věk zvýšil o necelý jeden procentní bod, a to na 14,49 let.

Z důvodu stále narůstajícího stáří automobilů, je proto předpoklad většího zásobení dílů pro starší vozidla.

**Obrázek 4.4** Průměrný věk OA<sup>7</sup> v ČR v letech 2009-2014



Zdroj: SAP (31. 12. 2014)

Mezi další technologický faktor je možno zařadit, možnost přestavby vozidel na LPG. Pro společnost může být vyšší procento využívání LPG potenciální příležitost. V souvislosti s nižšími náklady na palivo, je možnost zvýšení využívání automobilů.

Na základě zběžného průzkumu mohou být pořizovací náklady mezi 10 – 60 tisíci Kč. Pořizovací cena je vyčíslena podle typu a stáří vozidla, zahrnutý musí být i ostatní podmínky. V souvislosti s touto přestavbou je návratnost investice mezi 1-5 let, v závislosti na využívání vozidla.

---

<sup>7</sup> OA – osobní automobily

Tabulka 4.9 Jak se vyplatí LPG (př. Fiat Doblo 1.4) ukazuje spotřebu benzínu a LPG na 100 km, s vyčíslenou návratností investice při najetí více než 30 tis. km za rok. V tabulce 4.10 Simulace pětiletého provozu (30 000 km) je pak vyčíslena finanční úspora za pět let při přechodu z benzínu na LPG. Údaje jsou vyčísleny pro zvolený příkladový osobní automobil Fiat Doblo 1.4.

**Tabulka 4.9** Jak se vyplatí LPG (př. Fiat Doblo 1.4)

<b>Spotřeba</b>	<b>l/100 km</b>
<b>Spotřeba benzínu</b>	7, 20 l/100 km
<b>Spotřeba LPG</b>	9,14 l/100 km
<b>Návratnost</b>	31 555 km

Zdroj: Hradecký (2012)

**Tabulka 4.10** Simulace pětiletého provozu (30 000 km)

	<b>Náklady na benzín</b>	<b>Náklady na LPG</b>
<b>Jeden rok</b>	74 520 Kč	48 280 Kč
<b>Pět let</b>	372 600 Kč	241 400 Kč
<b>Úspora za pět let</b>		98 598 Kč

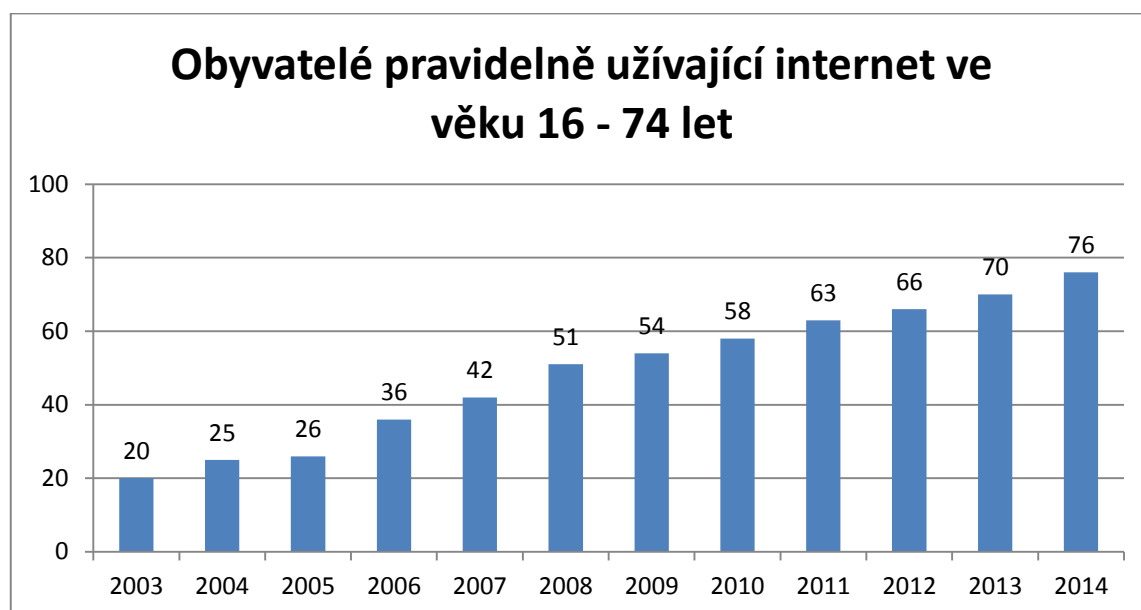
Zdroj: Hradecký (2012)

Cena je o necelou polovinu nižší než ostatní pohonné hmoty, v současnosti je Natural 95 nakupován za 32,1 Kč/l, Nafta pak 31,9 Kč/l, LPG lze pořídit v průměru za 15 Kč/l. LPG také méně poškozuje mazací olej v automobilu. Díky LPG je méně zatěžováno životní prostředí, díky téměř nulovým emisím.

Posledním zkoumaným ukazatelem je procentní počet jedinců, kteří pravidelně využívají internet. Jak je vidět na obrázku 4.5 Procentní vyjádření jednotlivců využívající internet pravidelně, je vývoj meziroční nárůst velmi vysoký. Zatím co v roce 2003 využíval internet pravidelně každý 5. člověk, v minulém roce, tedy 2014, využívalo pravidelně internet 76% obyvatel ČR.

Dle dostupných prognóz je velmi pravděpodobné další rozšíření internetu a jeho možnosti využívání.

**Obrázek 4.5** Procentní vyjádření jednotlivců využívající internet pravidelně



Zdroj: EUROSTAT (29. 4. 2015)

Jak bylo již výše zmíněno, internet je součástí dnešního způsobu života. Mnoho lidí ho využívá například ke vzdělání, využívání internetového bankovníctví, ke komunikaci s veřejnou správou i jinými podnikatelskými i nepodnikatelskými subjekty, poslouchání rádia, sledování televize, vyhledávání informací, aj.

V souvislosti s těmito informacemi, je pro společnost příležitost odlišit se od konkurence, zaplacením vývoje aplikace, které prostřednictvím internetu mohou poskytovat informace o současném stavu zakázky či například vytvořit QR kód pro usnadnění komunikace zákazníků se společností.

## **4.2 Analýza vlivu oborového okolí**

### **4.2.1 Porterův model pěti sil – analýza konkurence**

Níže uvedená analýza konkurence bude vycházet ze zběžného průzkumu mezi autoservisy v Moravskoslezském kraji. Informace jsou převzaty z volně dostupných webových stránek jednotlivých autoservisů.

V MSK je registrováno více než 600 autoservisů. Na území Ostravy, je to pak mezi 80 až 100 možných konkurentů. Tyto údaje ukazují na velmi vysokou míru **konkurence**.

Mezi ty největší konkurenty je možno zařadit například společnosti: A.T.U, Auto Kadlec, AF Centrum, Auto Dubina, a. s., Autohity aj.

Autoservisy obecně nabízejí velmi velkou škálu služeb, které nabízejí. Mezi ty nejrozšířenější nabízené služby patří zejména:

- výměna olejů a filtrů,
- plnění a servis klimatizací,
- výměna kapalin (brzdové, chladicí),
- výměna tlumičů,
- servis brzdového a spojkového systému,
- výměna převodovek,
- opravy podvozků,
- výměna autoskel.

Tabulka 4.11 Tabulka průměrných sazeb práce autoservisů, udává průměrné výše cen, které si autoservisy v MSK účtují za jednotlivé druhy vykonané práce. Ceny jsou v jednotlivých společnostech velmi odlišné. Rozdíl může přesahovat i více než 150 Kč/hod. Ceny jsou získány z internetových stránek servisů v MSK. Příklad ceníku je uveden v příloze (viz. příloha č. 3 Příklad ceníku autoservisu v MSK)

**Tabulka 4.11** Tabulka průměrných sazeb práce autoservisů

Druh práce:	
Mechanické práce	250 - 450 Kč/hod
Elektro práce	300 - 500 Kč/hod
Karosářské práce	399 - 500 Kč/hod
Diagnostika	199 - 300 Kč/hod
Geometrie	350 - 450 Kč/hod
Pneuservis	350 - 500 Kč/hod

Zdroj: vlastní zpracování

Vznik **potenciálních konkurentů** je vysoce pravděpodobný. V tomto podnikání jsou malé bariéry vstupu na trh, není zde potřebný vysoký kapitál pro začátek podnikání. Potenciální hrozba proto může být vznik malých konkurentů, velkých konkurenčních společností či sloučení stávajících společností.

Mezi **substituty** autoservisu je možné zařadit využívání Městské hromadné dopravy, autobusové dopravy a vlakového spojení.

Následující tabulka 4.12 Vývoj přepravených osob v letech 2010 -2014 v tis. osob ukazuje, jak se vyvíjelo využívání dopravy za posledních 5 let. Využívání železniční dopravy v jednotlivých letech narůstá. V roce 2010 bylo přepraveno 164 802 tis. osob. V minulém roce se počet navýšil na 176 039 tis. osob, což je nárůst o více než 11 200 tis. osob.

Využívání MHD obyvateli má od roku 2012 klesající tendenci. Zatím co v roce 2012 bylo přepraveno MHD 2 224 235 tis. lidí, v roce 2014 už jen 2 142 829, což činí rozdíl téměř 81 500 tis. osob.

Zatím co využívání železniční dopravy v letech stoupá a obliba MHD se v jednotlivých letech mění, autobusová doprava za posledních pět let klesla o více 25 000 tis. osob za rok. Zde je zřejmé, že lidé upřednostňují dopravu železniční nebo MHD.

**Tabulka 4.12** Vývoj přepravených osob v letech 2010 -2014 v tis. osob

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Železnice</b>	164 802	167 932	172 801	174 486	176 039
<b>MDH</b>	2 260 264	2 138 456	2 224 235	2 173 249	2 142 829
<b>Autobusová doprava</b>	372 548	364 616	344 988	337 978	346 479

Zdroj: Ministerstvo dopravy ČR (2015)

## 4.3 Interní analýza

### 4.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Na technický rozvoj ve společnosti XY není brán příliš velký zřetel. Jeden z důvodů jsou omezené zdroje, které společnost nemá pro tento vývoj k dispozici. Druhým důvodem je, že vzhledem k povaze podnikání není vědecký či technický rozvoj klíčovým faktorem. Proto je tento faktor zanedbáván.

#### 4.3.2 Marketingové a distribuční faktory

Produkty, které jsou společností zákazníkovi prodávány, jsou převážně dovezené ze sousedních států. Mezi nejvíce rozšířené značky těchto produktů patří: TRW, BOSCH, Hella, ATE, Schampion, VALEO, CONTITECH.

Distribuční faktory jsou důležitou součástí společnosti, protože distribuce je jedna z klíčových činností podnikání společnosti. Společnost XY distribuuje zboží po celém Moravskoslezském kraji. Rozvoz je zabezpečen pouze prostřednictvím vlastních distribučních zdrojů. Z tohoto důvodu má společnost ve vlastnictví osobní automobily, které jsou k tomuto účelu využívány.

Zboží je dodáváno zákazníkům v co nejkratší době. Distribuce je zajištěna celý týden, mimo neděli, kdy má společnost zavřeno. Zboží je objednáváno dle potřeby a poptávky zákazníků. Při velkém množství zákazníků a v případě, že nejsou dané díly k dispozici na skladě, je možnost objednávání i vícekrát za den. Dodavatelé jsou schopni objednané zboží distribuovat do dalšího dne.

Společnost využívá také základní formy propagace, která slouží ke komunikaci se zákazníky. Využívána je převážně reklama a osobní prodej. Všechny tyto nástroje jsou využívány zejména pro zviditelnění společnosti mezi potenciálními zákazníky, zvýšení povědomí o službách, které společnost nabízí či udržení si stávajících loajálních zákazníků.

Forma reklamy je zvolena převážně formou inzerce na serveru avizo.cz. Společnost má také své webové stránky, sloužící k poskytování informací. Stránky také slouží zákazníkovi k jednodušší komunikaci se společností, skrze e-shop, prostřednictvím kterého si zákazník může objednat zboží i z domova. V roce 2013 byla také úspěšně spuštěna stránka společnosti na sociální síti facebook.com, sloužící také k propagaci a zvýšení povědomí. Na stránkách facebooku jsou vkládány alespoň jednou měsíčně příspěvky, týkající se připravovaných novinek či aktuálně probíhajících akcí. Jako podporu prodeje lze uvést, jednorázové slevové sezónní akce, propagované také prostřednictvím facebooku.

Jako další reklamní nástroj jsou využívány reklamní billboardy. Společnost má v současnosti k dispozici dva v centru Ostravy. První je umístěný v blízkosti prodejny, druhý je pak situován na frekventovaném místě, z důvodu co nejširšího záběru potenciálních zákazníků.

Dále je preferován osobní prodej. Zákazníci, kteří přijdou přímo do prodejny, jsou obslouženi personálem, který se zákazníkovi snaží maximálně vyhovět. V případě potřeby je možné obrátit se s nesrovnalostmi na samotného majitele, který je téměř stále přítomen na prodejně, také k dispozici zákazníkům.

#### **4.3.3 Faktory služeb a řízení služeb**

Společnost je řízená dle jednoduché liniové organizační struktury. Ve společnosti pracují celkem čtyři lidé, tj. majitel a tři zaměstnanci. Majitel má veškerou rozhodující pravomoc, vede společnost, rozhoduje o cenách zboží, vyřizuje objednávky, zajišťuje distribuci zákazníkům a kontroluje zaměstnance. Zaměstnanci zajišťují chod prodejny, věnují se zákazníkům, přebírají zboží, aj. Se společností externě spolupracuje rodinný příslušník majitele, který zajišťuje zpracování daňové evidence.

Objednávky zboží jsou v případě potřeby uskutečňovány každý den, s tím že dodavatelé jsou schopni v převážné většině distribuovat ihned, což znamená, že zákazník potřebné zboží obdrží následující den. Distribuce je zajišťována firemním automobilem, přímo k zákazníkovi, popřípadě si zákazníci mohou zboží vyzvednout na prodejně osobně.

#### **4.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Podnikové a pracovní zdroje jsou členěny na hmotné, nehmotné a lidské zdroje.

**Hmotné** zdroje dosahují vysoké hodnoty. Aktuální stav hmotných zdrojů ke stávajícímu roku 2015, dosahuje hodnoty necelých 3 250 tisíc Kč. Velká část těchto zdrojů představuje budova a pozemek prodejny, jejichž hodnota dosahuje 2 620 tisíc Kč. Pozemek i budova jsou plně ve vlastnictví společnosti od začátku podnikání. Jako další zdroje lze uvést osobní automobily, které společnost využívá pro rozvoz autodílů zákazníkům nebo případně pro firemní účely. V současnosti zde není využívána žádná forma leasingu.

Společnost také vlastní traktor, který byl původně zakoupen za účelem dalšího prodeje. V současnosti, slouží společnosti k údržbě, tj. odklizení sněhu v zimě, odvoz nadbytečné zeminy na jaře, odklizení trávy aj. Všechny tyto zdroje dosahují hodnoty více než 625 tisíc Kč.

Společnost také využívá odpisové politiky majetku. V současnosti je odepisována budova, traktor, a osobní automobily.



Do vlastnictví společnosti patří také kancelářské vybavení prodejny společnosti.

Mezi **nehmotné** zdroje společnosti patří zakoupené software programy. Software, sloužící ke zprovoznění internetového e-shopu. Podstatou je virtuální databáze, všech značek automobilů, jejich typů a dílů. Součástí jsou i placené aktualizace, dostupné čtvrtletně, kde je databáze obnovována v souvislosti s novými trendy v automobilovém průmyslu. Tento software je také odepisován.

Společnost vlastní také software na diagnostiku automobilu, který slouží pro kompletní prověření všech systému vozidla. Tento software je také každý rok obnovován, v důsledku změn či přidání nových interních dat. Provoz tohoto majetku je zabezpečován jednorázovou roční platbou, v důsledku toho, tento majetek není odepisován.

**Lidské** zdroje zastupují průměrně tři zaměstnanci, kteří pracují na hlavní pracovní poměr. Pracovníci mají převážně kvalifikaci spojenou s automobilovým průmyslem. Dosažené vzdělání je ukončení střední školy s maturitou. Platové podmínky se pohybují ve výši průměrné mzdy v MSK.

V případě vyvinutí nových technologií nebo vyvinutí inovace, postupují zaměstnanci povinná školení, související s výkonem jejich povolání. Příkladem může být školení spojené s vývojem brzd, elektroniky či celkové diagnostiky. Zaměstnanci také podstupují každoroční povinné školení bezpečnosti a ochrany pracovníků při práci.

#### **4.3.5 Faktory finanční a rozpočtové**

Finanční zdroje společnosti mají formu pouze krátkodobého finančního majetku, a to z důvodu formy podnikání. V současnosti má společnost k dispozici finanční prostředky ve výši 400 tisíc Kč, a to na bankovním účtu a v hotovosti na prodejně.

Z důvodu, analyzování malé společnosti, která je vedená drobným podnikatelem, není zde využívána žádná forma úvěrů ani cizího financování. V důsledku velkých výkyvů v prodeji, by mohla nastat situace neschopnosti splácet úvěr i úroky. Úvěrové zatížení by mohlo představovat potenciální hrozbu.

## 4.4 Finanční analýza

### 4.4.1 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou uvedeny v tabulce 4.13 Ukazatele aktivity. Obrátka celkových aktiv je velmi nízká, z důvodu nízkého využití aktiv. Oproti tomu doba obratu aktiv je příliš vysoká. Aktiva je „obráti“ v tržbách za velmi dlouhou dobu, což je způsobeno velkým množstvím firemních aktiv.

Doba obratu zásob je ve společnosti velmi vysoká, což je zapříčiněno vložením velkého množství finančních prostředků do zásob, což je nezbytné v tomto oboru podnikání.

Doba obratu pohledávek se pohybuje mezi 2,54 a 2,71, což ukazuje na velmi rychlé obdržení finančních prostředků zpět. Doba obratu závazků je poměrně vysoká v roce 2012 je hodnota 12,46. V současnosti má klesající tendenci, co ukazuje na zkracování doby placení svých závazků.

**Tabulka 4.13** Ukazatele aktivity

<b>Ukazatel:</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Obrátka celkových aktiv	1,55	1,92	1,77
Doba obratu aktiv	231,71	187,05	203,16
Doba obratu zásob	108,32	82,05	91,83
Doba obratu pohledávek	2,54	2,30	2,71
Doba obratu závazků	12,46	7,62	7,52

Zdroj: interní zdroje společnosti, vlastní zpracování

### 4.4.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti ukazují v jakém poměru je cizí kapitál k vlastnímu kapitálu ve společnosti (viz tabulka 4.14 Ukazatele zadluženosti). Hodnoty celkové zadluženost dosahují hodnot 0,05 – 0,04 což ukazuje na velmi nízké riziko pro věřitele, a tedy velmi nízkou zadluženost.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu dosahuje v posledních třech letech stále nižších hodnot. Doporučené hodnoty jsou mezi 80 – 120%, což společnost nedosahuje

z důvodu téměř nulového využívání cizích zdrojů. Zadluženost je velmi nízká z důvodu využití pouze vlastních zdrojů k financování.

**Tabulka 4.14** Ukazatele zadluženosti:

	2012	2013	2014
Ukazatel celkové zadluženosti:	0,05	0,04	0,04
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu:	0,28	0,21	0,18

Zdroj: interní zdroje společnosti, vlastní zpracování

#### 4.4.3 Ukazatele finanční stability

Ukazatele finanční stability se vyznačuje strukturou zdrojů financování (viz. tabulka 4.15 Ukazatele finanční stability). Podíl vlastního kapitálu na aktivech se za minulý rok, tedy 2014, nepatrně zvýšil a to na hodnotu 0,21, což ukazuje na pomalu se zvyšující upevňování finanční stability.

Stupeň krytí stálých aktiv by měl dosahovat alespoň 100%, aby byl kryt dlouhodobý majetek z dlouhodobých zdrojů. Společnost v minulém roce dosáhla krytí stálých aktiv na 45%, dlouhodobý majetek je tedy z méně jak poloviny financován dlouhodobými zdroji. Majetkový koeficient oproti předcházejícím rokům v minulém roce nepatrně poklesl na hodnotu 4,79.

**Tabulka 4.15** Ukazatele finanční stability

	2012	2013	2014
Podíl vlastního kapitálu na aktivech:	0,19	0,19	0,21
Stupeň krytí stálých aktiv:	0,44	0,42	0,45
Majetkový koeficient	5,17	5,17	4,79

Zdroj: interní zdroje společnosti, vlastní zpracování

Následující tabulka 4.16 Vybrané údaje z daňové evidence v tis. Kč obsahuje údaje převzaté z daňové evidence a interních dokumentů společnosti. Protože je v této práci pojednáváno o drobném podnikateli, nelze zde uvést rozvahu ani výkaz zisků a ztráty v plném rozsahu. Majitel nemá povinnost vést účetnictví, proto uvedené údaje jsou převzaty z daňové evidence.

**Tabulka 4.16** Vybrané údaje z daňové evidence v tis. Kč

<b>Rok/údaje</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Stálá aktiva</b>	3 024	3 113	3 126
<b>Zásoby</b>	3 200	2 960	3 051
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	75	83	90
<b>Oběžná aktiva</b>	3 821	3 635	3 624
<b>Σ aktiv</b>	6 845	6 748	6 750
<b>Vlastní kapitál</b>	1 323	1 306	1 410
<b>Krátkodobé cizí závazky</b>	368	275	250
<b>Dlouhodobé cizí závazky</b>	0	0	0
<b>Cizí kapitál</b>	368	275	250
<b>Σ pasiv</b>	1 691	1 581	1 660
<b>Tržby</b>	10 635	12 987	11 961

Zdroj: interní zdroje společnosti, vlastní zpracování

Tabulky obsahuje údaje za poslední tři kalendářní roky. Jsou zde uvedeny stálá aktiva, zásoby, pohledávky, oběžná aktiva a celková suma aktiv. Také vlastní kapitál, cizí zdroje financování a celková suma pasiv. Poslední údaj tvoří tržby za poslední tři roky. Všechny tyto údaje byly použity jako podklad pro výpočet výše uvedených ukazatelů. Náznaky výpočtů jsou uvedeny v příloze (viz. příloha č. 2 Výpočty)

## 5 Návrhy a doporučení

### 5.1 Analýza SWOT

Jak už bylo zmíněno výše, analýza SWOT slouží jako souhrnná metoda, pro určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Pro lepší orientaci jsou faktory znázorněny v tabulkách. V první tabulce 5.1 SWOT analýza byly určeny všechny faktory, které společnost mohou ovlivnit.

**Tabulka 5.1** SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Stabilní zázemí společnosti	Nízké zapojení propagace
Stálí zákazníci	Podnikání na živnostenské oprávnění
Kvalitní dodavatelé	Využití cizích zdrojů
Schopnost přizpůsobit se zákazníkům	Malý počet zaměstnanců ve společnosti
Nízká zadluženost společnosti	Malé využití traktoru
Stabilní výše tržeb	Ve společnosti nepracuje kvalifikovaný automechanik
Externí spolupráce s automechaniky	Vysoká doba obratu závazků
Společnost vlastní software pro diagnostiku	

Příležitosti	Hrozby
Možnost rozšíření o autoservis	Zvýšení směnného kurzu CZK/EUR
Zvyšující se věk automobilů	Zvyšování míry inflace
Nízké ceny pohonných hmot	Zvýšení daně z přidané hodnoty
Vysoký počet nově koupených vozidel	Vysoká konkurence
Koupě nového pozemku	Snižování kvalifikovaných pracovníků
Neměnná výše dani z příjmů FO	Zvyšování minimální mzdy

Zdroj: vlastní úpravy

V druhé tabulce 5.2 SWOT analýza – faktory s nejvyšším ohodnocením jsou pak uvedeny faktory, které jsou ohodnoceny nejvyšším hodnotou. Jelikož společnost má pouze tři zaměstnance, jednotlivé faktory ohodnotil sám majitel společnosti.

**Tabulka 5.2** SWOT analýza – faktory s nejvyšším ohodnocením

Silné stránky	Slabé stránky
Stabilní zázemí společnosti + 5	Využití cizích zdrojů - 4
Stálí zákazníci + 4	Vysoká doba obratu závazků - 5
Nízká zadluženost společnosti + 5	
Stabilní výše tržeb + 5	
Příležitosti	Hrozby
Koupě nového pozemku + 4	Zvýšení směnného kurzu CZK/EUR - 5
Nízké ceny pohonných hmot + 5	Vysoká konkurence - 5
Možnost rozšíření o autoservis + 4	Zvýšení daně z přidané hodnoty - 5

Zdroj: vlastní úpravy

## 5.2 Ukazatele SWOT analýzy

Nejvíce ohodnocené **silné stránky** společnosti jsou stabilní zázemí společnosti, stálí zákazníci, nízká zadluženost společnosti a stabilní výše tržeb.

Společnost působí na trhu více než 15 let. V současnosti má velmi malou míru zadluženosti a v posledních letech je dosahuje zisku. Zázemí společnosti je možné považovat za stabilní. Pro společnost je tato stabilita podstatná pro rozhodnutí o rozšíření svých služeb nebo investice do nových podnikatelských příležitostí.

Stálí zákazníci představují největší podíl na obratu společnosti. Mezi tyto zákazníky patří jak koneční spotřebitelé, tak další společnosti kupující zboží pro další prodej. Nejdůležitější cíl pro společnost je tyto stávající zákazníky udržet, a zaměřit svou pozornost na zlepšování formy propagace, vedoucí k získání zákazníků nových.

Nejvíce ohodnocené **slabé stránky** společnosti jsou vysoká doba obratu závazků a nízké využití cizích zdrojů.

Ukazatel doby obratu závazků je ve společnosti poměrně vysoký, což ukazuje na poměrně dlouhou dobu splacení svých závazků. V posledních třech letech je tento trend klesající, což zlepšuje platební disciplínu společnosti.

Nízké využití cizích zdrojů ukazuje na nízké věřitelské riziko, ale současně nemusí být plně využíván kapitál ve společnosti. Zadluženost obecně není negativní charakteristikou, a optimální míra zadluženosti může podpořit výnosnost společnosti.

Mezi nejvíce ohodnoceny **příležitosti** jsou nízké ceny pohonných hmot, koupě nového pozemku a rozšíření o autoservis.

Při nízkých cenách pohonných hmot je vysoká pravděpodobnost vyššího využívání osobních vozidel než při vysoké ceně. Zákazníci pravidelněji využívají své automobily, a méně se spokojí se substituty, což v tomto případě využití služeb MHD, železniční a autobusové dopravy. Tyto ukazatele nepřímo souvisejí s oborem podnikání společnosti XY.

V důsledku stále se zvyšující konkurence prodeje dílů, je uvažováno o potenciální rozšíření svých služeb o autoservis. Pro zákazníky by tato investice znamenala rozšíření stávajících služeb, ale také získání jedné komplexní služby bez nutnosti dalšího zařizování či cestování.

V souvislosti s potenciálním rozšířením společnosti je uvažováno o koupi nového pozemku. Jak bylo již výše uvedeno, společnost má k dispozici plně vybavenou prodejnu se skladem. Při potenciální realizaci autoservisu, je nezbytně nutná koupě nového pozemku a vybudování celého komplexu pro opravu aut, koupě kompletního zařízení pro potřeby autoservisu a také zaměstnání nových zaměstnanců. Tato potenciální příležitost zahrnuje vysoké pořizovací náklady, a v neposlední řadě získání cizí formy financování.

Největší **hrozby** jsou zvyšování směnného kurzu, vysoká míra konkurence na trhu a zvyšování DPH.

Směnný kurz je velmi důležitá součást podnikání společnosti. Z důvodu převážné většiny dovozu zboží ze zahraničí, je zvyšování české koruny oproti euru vážnou hrozbou. V důsledku oslabování české koruny Českou národní bankou je cena zboží za dovoz vyšší.

V současnosti je kurz koruny udržován poblíž hladiny 27 Kč za euro. Dle ČNB budou tyto intervence pokračovat nejméně do druhého pololetí roku 2016, což znamená neustále velmi vysoké náklady na dovoz zboží.

Jak bylo již výše uvedeno, v MSK je vysoká míra konkurence, a to nejen v u prodejen autodílů, ale také v množství autoservisů. V současnosti je v MSK více než 500 firem zabývajících se prodejem autodílů a stejné množství je i autoservisů. Nejvyšší konkurenci je možno očekávat u velkých společností s širokou mírou zaměření, ale také nadnárodních společností s pobočkami v ČR, které mohou být preferovány, právě z důvodu velmi rozšířené pověsti.

Zvyšování daně z přidané hodnoty je další možná hrozba v souvislosti s podnikáním. V současnosti je výše 21%, což tvoří velkou část ceny zboží. S potenciálním zvyšováním DPH se rapidně zvýší i cena prodáváného zboží. V případě velmi vysokých cen dílů je vysoká pravděpodobnost využití substitutů, které mohou být pro zákazníky cenově výhodnější.



## 6 Závěr

Společnost XY, která byla v této práci analyzována, působí na trhu v MSK už od roku 1997. Z výsledků strategické analýzy je možné usoudit, že společnost XY má za sebou necelých 20 let dlouhou tradici a v současné době má stabilní postavení na trhu.

Cílem práce byla charakteristika strategické analýzy zvolené společnosti a podle získaných informací vyhodnotit současnou situaci společnosti. Cílem bylo také nalézt silné a slabé stránky společnosti a identifikovat možné příležitosti a hrozby do budoucna. Zhodnocení možných potenciálních příležitostí, ukazuje, že současná situace společnosti je dobrá pro realizaci nových příležitostí na trhu

Mezi největší hrozby společnosti se řadí daňová politika státu a oslabování české koruny ČNB. Pomalý nárůst sazeb DPH, především pak základní sazby se stále větším podílem promítá do nákladů společnosti. Stejně tak je tomu i se směnnými kurzy, stále oslabování koruny má za následek dražšího dovozu zboží, což v konečném důsledku zvyšuje i konečnou cenu zboží. Oproti tomu sazby daně z příjmů FO jsou posledních více než pět let neměnné, což tvoří příznivé podmínky pro podnikání FO.

Největší slabé stránky jsou velmi nízké zapojení cizích zdrojů financování a vysoká doba obratu závazků. Jak bylo již výše zmíněno, vlastní kapitál je poměrně drahý oproti kapitálu cizímu. V současnosti je zadluženost společnosti velmi malá, což může znamenat sníženou výnosnost společnosti. Zapojení cizích zdrojů financování by mohlo podpořit hospodaření společnosti. Společnost by se také měla snažit cíleně snižovat dobu obratu závazků, a tím zlepšovat platební disciplínu.

Nízký důraz je také kladen na propagaci nabízených služeb. Z důvodu vysoké konkurence na trhu, je důležité investovat do efektivního způsobu reklamy, která osloví co nejširší okruh zákazníků.

Mez významné pozitiva společnosti se řadí velmi dobré obchodní vztahy se svými dodavateli, široký rozsah stálých zákazníků a především stále zázemí. Zmíněné silné stránky společnosti jsou, jedním z nejdůležitějších předpokladů pro potenciální investice do rozšíření společnosti.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura:

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6
- [3] HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1
- [4] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [6] JOHNSON, G., K. SCHOLLES and R. WHITTINGTON. *Exploring Corporate Strategy*. Text and Cases. 7th ed. New York: FT/Prentice Hall, 2005. ISBN 0 273 68734 4.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [8] KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025132951.
- [10] MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.
- [11] PORTER, Michael E. *Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors*. With a new introduction. New York: Free Press, 1998. ISBN 978-1-4165-9035-4.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [13] VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kolektiv. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

### Internetové zdroje:

- [14] Ceník služeb. Sien.cz: *Ceník služeb* [online]. [cit. 4. 5. 2015]. Dostupné z: <http://www.sien.cz/cenik-sluzeb.html>
- [15] ČEREŠŇÁKOVÁ, Ludmila. *Strategická analýza výrobního podniku*. Brno, 2013. Bakalářská práce. Masarykova universita, Fakulta ekonomicko-správní, Katedra podnikového hospodářství.
- [16] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *ČNB vydala Zprávu o inflaci I/2015* [online] 13. 2. 2015. ČNB [cit. 4. 5. 2015]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2015/20150213\\_zoi.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2015/20150213_zoi.html)
- [17] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Absolventi za školní rok podle skupin oborů KKO V - vzdělávání ve středních a vyšších odborných školách* [online]. ČSÚ [cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?childsel0=5&cislatab=VZD0050UU&voa=tabulka&go\\_zobraz=1&childsel0=5](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?childsel0=5&cislatab=VZD0050UU&voa=tabulka&go_zobraz=1&childsel0=5)
- [18] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Inflace – druhy, definice, tabulky*. [online]. ČSÚ [cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- [19] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců podle pohlaví v krajích* [online]. ČSÚ [cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?potvrz=Zobrazit+tabulku&go\\_zobraz=1&cas\\_2\\_29=2010&cislatab=PRA0031PU\\_KR&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?potvrz=Zobrazit+tabulku&go_zobraz=1&cas_2_29=2010&cislatab=PRA0031PU_KR&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp)
- [20] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. EUROSTAT: *Jednotlivci pravidelně používající internet* [online] 29. 4. 2015. EUROSTAT [cit. 30. 4. 2015]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tin00091>
- [21] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. EUROSTAT: *Míra motorizace* [online] 29. 4. 2015. EUROSTAT [cit. 30. 4. 2015]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tsdpc340>
- [22] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. EUROSTAT: *Směnný kurz ECU/EUR vůči národním měnám* [online]. EUROSTAT [cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00033>
- [23] HOLEC, Václav. *Český trh v roce 2013: Nejúspěšnější značky a přehled podle segmentů*. In: Autorevue.cz [online]. 12. 1. 2014 [cit. 27. 4. 2015]. Dostupné z:

<http://www.autorevue.cz/cesky-trh-v-roce-2013-nejuspesnejsi-znacky-a-prehled-podle-segmentu>

- [24] HRADECKÝ, Jindřich. *Přestavba auta na LPG: na kolik přijde a kdy se investice vrátí?*. In: penize.cz [online] 8. 2. 2012. [cit. 4. 5. 2015]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/nakupy/230302-prestavba-auta-na-lpg-na-kolik-prijde-a-kdy-se-investice-vrati>
- [25] INFORMAČNÍ SYSTÉM STATISTIKY A REPORTINGU. ISSaR: *Průmyslová produkce – vyhodnocení indikátorů* [online]. ISSaR [cit. 22. 4. 2015]. Dostupné z: <http://issar.cenia.cz/issar/page.php?id=1568>
- [26] Lpg.cz: *Informace ze světa LPG* [online] 2004. [cit. 30. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.lpg.cz/main/>
- [27] Mapy. Google.com [online]. [cit. 4. 5. 2015]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/@49.8311213,18.4037841,12z?hl=cs>
- [28] MINISTERSTVO DOPRAVY ČR. MDČR: *Statistiky dopravy* [online] 2006. MPO [cit. 30. 4. 2015]. Dostupné z: <https://www.sydos.cz/cs/ctvletpr.htm>
- [29] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚČÍ. MPSV: *Statistiky nezaměstnanosti* [online]. MPSV [cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>
- [30] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Ohlášení živnosti* [online] 20. 8. 2008. MPO [cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument48907.html>.
- [31] Novinky. Vybermiauto.cz: *Žebříčky nejprodávanějších nových aut v roce 2014 v Česku* [online]. Poslední změna 6. 1. 2015. [cit. 27. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.vybermiauto.cz/autodata/novinky/zebricky-nejprodavanejsich-novych-aut-v-roce-2014-v-cesku>
- [32] SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU. SAP: *Průměrný věk OA v ČR* [online]. SDA [cit. 25. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/slozeni-vozoveho-parku-v-cr/>
- [33] SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU. SAP: *Vývoj počtu pracovníků ve firmách AutoSAP* [online]. SDA [cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/#prac>

- [34] SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU. SAP: *Vývoj výroby motorových a přípojných vozidel v ČR* [online]. SDA [cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobce-vozidel/#GRAFVYROBA>
- [35] SVAZ DOVOZCŮ AUTOMOBILŮ. SDA: *Registrace nových OA v ČR* [online]. SDA [cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?n#str=nova>
- [36] VOKRAČKOVÁ, Jana. *Strategická analýza podniku*. Praha, 2010. Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra ekonomických a sociálních věd.
- [37] Zákon 235/2004 Sb. ze dne 1. dubna 2004, o dani z přidané hodnoty.
- [38] Zákon 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů.
- [39] Papalová, přednášky z předmětu Metody a techniky v managementu, 2013
- [40] Interní informace společnosti
- [41] Interview s majitelem společnosti

## Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Strategická analýza.....	7
Obrázek 2.2 Vrstvy v podnikatelském prostředí .....	7
Obrázek 2.3 Grafické znázornění metody PEST .....	8
Obrázek 2.4 Schéma Porterovy analýzy odvětví .....	11
Obrázek 2.5 Členění metod finanční analýzy .....	20
Obrázek 3.1 Výroba motorových vozidel na území ČR.....	27
Obrázek 3.2 Vývoj počtu pracovníků ve firmách AutoSAP .....	28
Obrázek 4.1 Počet nově registrovaných vozidel v ČR .....	34
Obrázek 4.2 Počet absolventů v automobilovém průmyslu .....	35
Obrázek 4.3 Nejprodávanější značky aut v roce 2013 a 2014.....	36
Obrázek 4.4 Průměrný věk OA v ČR v letech 2009-2014 .....	37
Obrázek 4.5 Procentní vyjádření jednotlivců využívající internet pravidelně.....	39

## Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Matice SWOT analýzy .....	24
Tabulka 4.1 Vývoj sazby daně z příjmů fyzických osob .....	30
Tabulka 4.2 Vývoj sazby DPH .....	30
Tabulka 4.3 Vývoj minimální mzdy v ČR.....	31
Tabulka 4.4 Průměrná roční míra inflace v letech 2010-2014 .....	32
Tabulka 4.5 Průměrná nezaměstnanost v MSK.....	33
Tabulka 4.6 Průměrná výše hrubých mezd v MSK .....	33
Tabulka 4.7 Směnný kurz CZK/EUR .....	34
Tabulka 4.8 Počet automobilů na 1 000 obyvatel.....	36
Tabulka 4.9 Jak se vyplatí LPG (př. Fiat Doblo 1.4).....	38
Tabulka 4.10 Simulace pětiletého provozu (30 000 km).....	38
Tabulka 4.11 Tabulka průměrných sazeb práce autoservisů .....	40
Tabulka 4.12 Vývoj přepravených osob v letech 2010 -2014 v tis. osob.....	41
Tabulka 4.13 Ukazatele aktivity .....	45
Tabulka 4.14 Ukazatele zadluženosti: .....	46
Tabulka 4.15 Ukazatele finanční stability .....	46
Tabulka 4.16 Vybrané údaje z daňové evidence v tis. Kč.....	47
Tabulka 5.1 SWOT analýza.....	48
Tabulka 5.2 SWOT analýza – faktory s nejvyšším ohodnocením.....	49

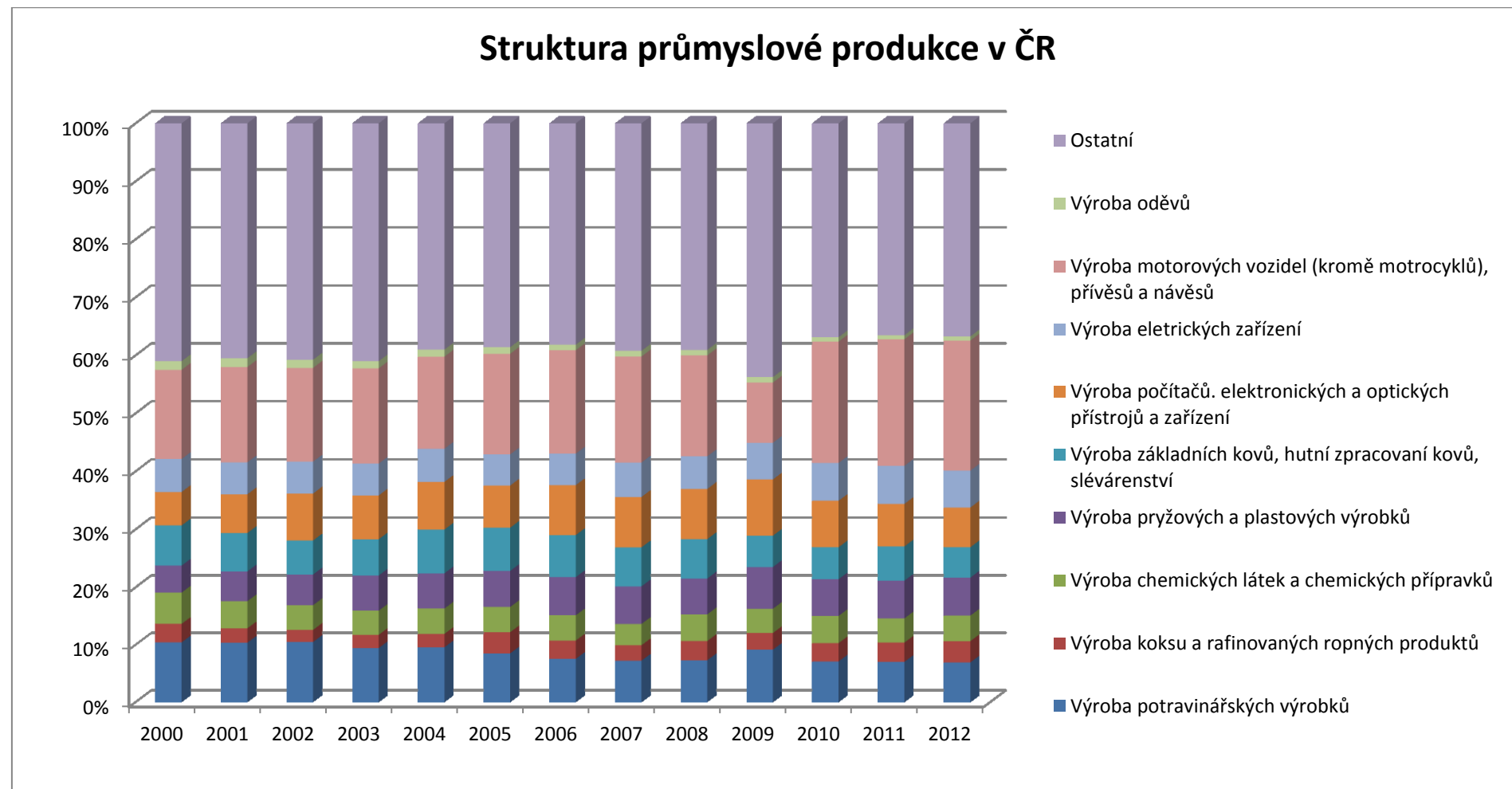
## Seznam zkratek

ISSaR	Informační systém statistiky a reportingu
ČSÚ	Český statistický úřad
SAP	Sdružení automobilového průmyslu
SDA	Svaz dovozců automobilů
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
EUROSTAT	Statistický úřad Evropského společenství
MHD	Městská hromadná doprava
MSK	Moravskoslezský kraj
ČNB	Česká národní banka
FO	Fyzická osoba



## **Seznam příloh**

1. Struktura průmyslové produkce v ČR
2. Výpočty
3. Příklad ceníku autoservisu v MSK
4. Znázornění největších konkurentů na mapě



Zdroj: ISSaR (2014)

Příloha č. 2 Výpočty

Ukazatel za rok 2012, 2013, 2014:	Postup výpočtu:
Ukazatel celkové zadluženosti:	$\frac{368}{6\,845}, \frac{275}{6\,748}, \frac{250}{6\,750}$
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu:	$\frac{368}{1\,323}, \frac{275}{1\,306}, \frac{250}{1\,410}$
Podíl vlastního kapitálu na aktivech:	$\frac{1\,323}{6\,845}, \frac{1\,306}{6\,748}, \frac{1\,410}{6\,750}$
Stupeň krytí stálých aktiv:	$\frac{1\,323}{3\,024}, \frac{1\,306}{3\,113}, \frac{1\,410}{3\,126}$
Majetkový koeficient:	$\frac{10\,635}{1\,323}, \frac{12\,987}{1\,306}, \frac{11\,961}{1\,660}$
Obrátka celkových aktiv:	$\frac{10\,635}{6\,845}, \frac{12\,987}{6\,748}, \frac{11\,961}{6\,750}$
Doba obratu závazků:	$\frac{368 \cdot 360}{10\,635}, \frac{275 \cdot 360}{12\,987}, \frac{250 \cdot 360}{11\,961}$
Doba obratu aktiv:	$\frac{6\,845 \cdot 360}{10\,635}, \frac{6\,748 \cdot 360}{12\,987}, \frac{6\,750 \cdot 360}{11\,961}$
Doba obratu zásob:	$\frac{3\,200 \cdot 360}{10\,635}, \frac{2\,960 \cdot 360}{12\,987}, \frac{3\,051 \cdot 360}{11\,961}$
Doba obratu pohledávek:	$\frac{75 \cdot 360}{10\,635}, \frac{83 \cdot 360}{12\,987}, \frac{90 \cdot 360}{11\,961}$

Zdroj: vlastní úpravy

Příloha č. 3 Příklad ceníku autoservisu v MSK

Servis	Havířov	Martinov	Třinec
mechanické práce	od 299 Kč	od 299 Kč	od 299 Kč
karosářské práce	od 399 Kč	od 399 Kč	od 399 Kč
geometrie	od 399 Kč	zajistíme	od 399 Kč
klimatizace	od 399 Kč	zajistíme	od 399 Kč
pneuservis	od 199 Kč	od 199 Kč	od 199 Kč
diagnostika	od 199 Kč	od 199 Kč	od 199 Kč
náhradní vozidlo	od 299 Kč	od 299 Kč	od 299 Kč
STK zajištění	od 599 Kč	od 599 Kč	od 599 Kč
seřízení světel	od 149 Kč	od 149 Kč	od 149 Kč
sezonní prohlídka vozu	99 Kč	99 Kč	99 Kč
konzultace oprav	ZDARMA	ZDARMA	ZDARMA

Zdroj: sien.cz

Příloha č. 4 Znárodnění největších konkurentů na mapě



Zdroj: google.com/maps